الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسـات العليـا
كـليـة التـجـارة
قسم المحاسبـة والتمويل



بحث بعنوان

دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة

دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين

إعداد الطالب
إبراهيم إسحق نسمان

إشراف الدكتور
علي عبد الله شاهين

قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1430هـ - 2009 م

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرأ باسم ربك الذي خلق* خلق الإنسان من علق* اقرأ وربك الأكرم* الذي علم بالقلم* علم الإنسان ما لم يعلم*

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات 1-5

الإهداء

إلي أبي وأمي حفظهما الله.........

إلي إخواني وأخواتـــــــي.........

إلي كـــل أصدقائــــــــي...........

إلي كل زملائي بالدراسة والعمل...

إلي كل من علمني حرفـــاً.........

إلـــي كـــل مـــن أحـــــب.........

أهدي هذا البحث

الباحث

شكر وتقدير

قال رسول الله –صلى الله عليه وسلم– "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".
أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي مكنني من إنجاز هذا العمـــل المتواضع، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.
كما وأتقدم بشكري الجزيل إلي كل من ساهم في إنجـــاح هـــذا العمـــل المتواضع إلي حيز الوجود وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور/ علي عبد الله شاهين، الذي دامت توجيهاته الدقيقة والموضوعية، مشعلاً لي في جميع مراحل إعداد الدراسة.
كما أتقدم بالشكر إلي كل من ساهم معي ولو بكلمة فـــي إخـــراج هـــذا البحث.

والله من وراء القصد ....

الباحـــث

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسئوليات المتعلقة بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 60 مراجعاً داخلياً في المصارف العاملة في فلسطين، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف، و أن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف، ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لمعايير المراجعة الداخلية، وضرورة بذل العناية الكاملة من قبل سلطة النقد الفلسطينية في مجال التزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادرة عنها، والعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة، وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس دور وأهمية الحوكمة، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المصارف العاملة بفلسطين.

Abstract

The roles of internal audit departments in activating the principles of governance in the operating banks in Palestine

The study has discussed and analyzed the functions and roles of internal audit departments in activating the principles of governance in the operating banks in Palestine, clarifying the concept of banking governance, illustrating the importance and objectives of governance, presenting the principles of governance, and, thus, addressing the role of the Internal Audit, and the advancement of ethical convention and professional standards of internal audit, with the specification of the tasks and responsibilities of Internal Audit department.

The researcher has used the descriptive analytical approach in conducting the study by collecting data related to banking governance from books and journals. Furthermore, data were collected through a questionnaire specially prepared for the purpose of the study and distributed to 60 internal auditors working in banks operating in Palestine as the community of the study, And used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses of the study.

A set of Conclusion were obtained and the most important Conclusion was: the ethical convention of internal audit has an effect on banking governance. the development of standards of internal audit contributes basically to the improvement of the governance in banks in order to accomplish many objectives and to ensure the execution of governance work. And Integrated organized and professional administration must exist, which includes the Governing Council, the Audit Committee, the Department of Internal Audit, and the committee of risks Management, with the function of the surveillance of adherence within the bank.

A set of recommendations were concluded by the study, the most important ones were: the need to deepen the concepts and principles presented by the international standards of internal audit for all of internal auditors through the holding of required training courses. Following up the development of internal auditing standards as being greatly concerned with banks governance, and holding training courses for internal auditors on these standards simultaneously. Palestinian Monetary Authority to monitor the adherence of banks operating in Palestine to the principles and rules of governance, and the commitment of the banks with instructions issued by the Monetary Authority regarding that. publicizing of the concept of governance to investors, internal and external auditors and other related groups through the holding of training courses, issuing of publications and instructions by the Palestinian Monetary Authority which show the importance of governance, and the importance of adhering to the rules and principles of governance in banks operating in Palestine.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الفصل الأول
خطة الدراسة

مقدمة

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكيا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002. (أبو العطا، 2003)

ويمكن تعريف الحوكمة بأنها الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلو أصحاب المصالح بالتنظيم، وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر، وتؤدى الحوكمة الفعالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية (عيسى، 2008)، وذلك من خلال مجموعة من الأسس والإجراءات التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، سواءً من النواحي القانونية أو التمويلية أو المحاسبية" (العورتاني، 2006)، وكما يذكر البعض فقد أصبحت ممارسة الحوكمة من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي: المراجع الخارجي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، ووظيفة المراجعة الداخلية، ويمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تسهم في تحسين جودة الحوكمة من خلال علاقاتها التعاونية مع أطراف الحوكمة الثلاث الأخرى، وذلك بدعمها لهذه الأطراف في أداء دورها المتكامل. (عيسى، 2008)

من هنا يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دور هام في الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصداقية خدمة لأصحاب المصالح من مساهمين وأصحاب السندات والبنوك والمقرضين من خلال منظومة من أداء الإدارات واللجان والمجالس التي تقوم بوضع أسس الأداء الإداري والفني والمهني لأعمال المراجعة (ميخائيل، 2005)، فالمراجعة الداخلية هي الركيزة الأساسية للمراقبة الداخلية، وهي وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة حيث يتم مراجعة العمليات والمستندات بمعرفة المراجع الداخلي أو موظفي تلك الإدارات (أمين، 2001).

وتعرف المراجعة الداخلية بأنها مجموعة من أوجه النشاط المستقلة التي تنشئها الإدارة داخل المنشأة للقيام بمساعدتها على المجالات المختلفة لتحقيق أهدافها الإدارية

(أمين، 2001)، وبذلك فإن للمراجعة الداخلية دور هام في حوكمة العديد من المنشآت وقد تطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن، وأصبح يتضمن تقدير المخاطر، والتحقق من الإجراءات الرقابية، واختبارات مدى الالتزام، وكلها تقع مباشرةً في إطار حوكمة المصارف (عيسى، 2008).

وقد زادت أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي بدأت تفرضها قوانين بعض الدول ومنها قانون الشركات الأمريكي (The Sarbanes-Oxley Act 2002)، حيث ألزم الإدارة بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح في التقارير السنوية وربع السنوية، وألزم الإدارة بتوثيق وتقييم والتقرير عن فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية، وألزم المراجع الخارجي بتقييم وإبداء الرأي بشأن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم الرقابة الداخلية، وألزم القانون أيضاً أن تقوم لجنة المراجعة بإعداد برنامج إنذار للتقرير عن المشاكل المحاسبية المالية المحتملة، كما ألزمها أيضاً بالإفصاح عن مدى الالتزام بالقواعد الأخلاقية، وعليه فقد أدت هذه المتطلبات الجديدة إلي توسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية في دعم المنشآت لغرض مقابلة هذه المتطلبات الإلزامية. (عيسى، 2008)

هذا وتتبع أهمية تفعيل وتعزيز دور الحوكمة بصفة خاصة في الجهاز المصرفي باعتبار أن هذا الجهاز هو المصدر الأساسي لتلبية الاحتياجات التمويلية للأنشطة الاقتصادية العامة والتي يتم من خلالها ضمان وتحقيق أهدافها في الربحية والنمو، وفي سبيل ذلك فقد نص دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين الصادر عن سلطة النقد 2008، في المبدأ الثالث منه حول "الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي"، حيث يتوجب على المصارف أن تقوم بمهام التدقيق الداخلي من تدقيق العمليات والبيانات المالية للتأكد من صحتها ومن كفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة، وإعداد تقارير مفصلة ودورية عن نتائج التدقيق ورفعها إلى لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف بهدف تعزيز ثقة المودعين وحماية حقوقهم والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي (سلطة النقد الفلسطينية،2008).

1-1: مشكلة الدراسة

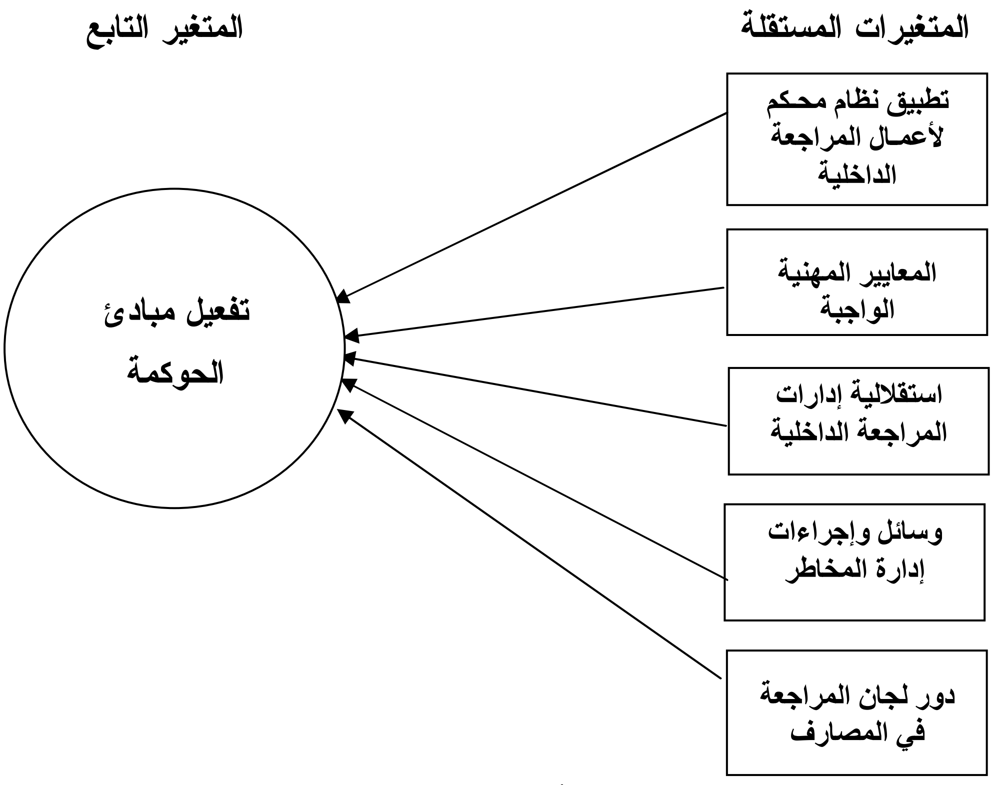
تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟

ومنه ينبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟
2. ما مدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟
3. ما مدى تأثير استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟
4. ما مدى تطبيق نظم لتقييم وسائل وإجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟
5. ما مدى تأثير دور لجان المراجعة على إدارات المراجعة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟

1-2: متغيرات الدراسة



3-1: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلة البحث تم وضع الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استقلالية إدارات المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضع نظم وإجراءات إدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دور لجنة المراجعة وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة يعزى للخصائص الشخصية لهذه العينة.

4-1: أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام لإدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس ومفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلي التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، وعليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي الفلسطيني، يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابياً على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وحركة سوق الأوراق المالية، وبالتالي تنشيط الاقتصاد الفلسطيني.

5-1: أهداف الدراسة

1. التعرف على الأسس والقواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقاً لمتطلبات الحوكمة.
2. بيان الدور الذي تقوم به المعايير المهنية وعلاقتها بتطبيقات الحوكمة.

3. الوقوف على مدى تأثير الاستقلالية في إدارات المراجعة الداخليــة فــي تفعيــل مبــادئ الحوكمة.

4. التعرف على نظم وإجراءات إدارة المخاطر ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة.

5. الوقوف على دور لجان المراجعة وبيان أثرها في تفعيل مبادئ الحوكمة.

6-1: منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وذلك بهدف التوصل إلي نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة في الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التــي تناولــت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصــة وكذلك القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم إعداد وتصميم استبانة لغرض الدراســة، وتــم توزيعها على جميع الموظفين الرئيسيين العاملين في إدارات المراجعة الداخلية في المصارف العاملة في فلسطين، وتم معالجة وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS للتحليــل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع البحث.

1-7: الدراسات السابقة

أولا الدراسات العربية:

1. دراسة (جوده، 2008) بعنوان:

"**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية – دراسة حالة بنك فلسطين**"

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر إيجابياً على مؤشرات أداء البنك.

وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، وكذلك أوصت باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل المخاطر.

2. دراسة (عيسى، 2008) بعنوان:

"**العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر**"

وقد تناولت مناقشة العوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين ومستوى الخبرة المهنية والتدريب والتأهيل والتي تؤدي إلي زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

وقد استخدم المنهج الوصفي لمناقشة هذه العوامل، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أن زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال تؤدى إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة، وتحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية، بذل المراجعين الداخليين للعناية اللازمة، دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وفحص الجودة يؤدى إلى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المصرية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة في هذا

المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان أداء وظيفة المراجعة الداخلية بمستوى مرضي من الجودة.

3. دراسة (حبوش، 2007) بعنوان:

"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، وأوضحت عدم وجود لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء المصارف الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، ويتبين أن المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وأوضحت وجود علاقة ايجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات.

وأوصت الدراسة بوجوب الإسراع في إصدار إرشادات عن طريق الجمعيات المهنية حول تكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة وأهمية هذه اللجان، بالإضافة إلى التركيز على مراعاة الاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والخارجيين بحيث يكون لديهم الخبرة والإلمام الكافي بأنشطة تلك الشركات وطبيعة المخاطر التي تواجهها ونظم الرقابة المستخدمة.

4. دراسة (الرحيلي، 2006) بعنوان:

"لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات في السعودية"

وقد تناولت موضوع لجان المراجعة ومدى أهميتها لحوكمة الشركات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات من الناحية النظرية والتطبيقية، مع بحث ومناقشة دور لجان المراجعة كأحد أبرز دعائم هذا المفهوم الجديد بالتركيز على حالة المملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود محاولات جادة لتعميق مفهوم حوكمة الشركات وآليات تطبيقه عملياً، وأوضحت أن لجان المراجعة في الشركات المساهمة تلعب دورا مهما في تطبيق هذا المفهوم كونها تعمل كحلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الإدارة. وكان من أهم التوصيات ضرورة إيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف ومتابعة تنفيذ الضوابط الجديدة لتشكيل لجان المراجعة في

الشركات المساهمة حتى لا ينتهي بها الأمر كسابقتها، مع التأكيد على أهمية التعاون بين لجنة المراجعة في الشركات المساهمة وكل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي الأمر الذي يعزز فعالية الرقابة على هذه الشركات.

5. دراسة (هواري و امجدل، 2006) بعنوان:

"**الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي في الجزائر ودورها في إرساء قواعد الشفافية**"

وقد خلصت الدراسة إلي أن البنوك في الدول النامية ومنها الدول العربية يتطلب منها القيام بتطوير تشريعاتها وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة، والقيام بتكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات و لجنة المكافآت على أن تكون مكونة من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين)، والعمل على تقديم تقارير مالية عن المركز المالي ونتائج الأعمال للمساهمين والمستثمرين على أساس نصف سنوي وتقارير سنوية، مع ضرورة إبلاغ السوق المالي عن أي تطورات هامة حديثة، وكذلك نشرها على موقعها الإلكتروني، والتأكيد على دور البنوك المركزية بالتركيز على تشجيع البنوك بالكشف عن مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل.

بالإضافة إلي ضرورة الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، والتي تؤمن سيادة الشفافية وتنفيذ القانون.

6. دراسة (الحملاوي، 2005) بعنوان:

"**دور المراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية**"

وهدفت إلى التعرف على الإطار العام للمراجعة الداخلية للبنوك والوقوف على معايير تطبيق هذا الإطار وتحديد المسئولية عن القيام به.

وقد خلصت الدراسة إلى وجوب إعداد خطة المراجعة الداخلية على أساس تقييم المخاطر والأمور الهامة التي تتعرض لها لجنة المراجعة، وكذلك الإدارة العليا على أن يكون تقييم المخاطر عملية مستمرة لا تقتصر فقط على المخاطر الحالية بل تمتد إلى تقييم المخاطر المتوقعة وأن يتم هذا الأمر سنويا على الأقل.

وقد قدمت الدراسة اقتراحاً لمدخل متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المقومات بعضها يرتبط بأساليب المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والآخر يتعلق بمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

7. دراسة (ياسين، 2003) بعنوان:

"**دور الأجهزة الرقابية في تفعيل الإطار المحاسبي لحوكمة الشركات في مصر**"

وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الأجهزة الرقابية والمهنية وآلية التفاعل فيما بينها مثل العلاقة التي تربط بين الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار وبورصة الأوراق المالية وقنوات الاتصال مع مراقبي الحسابات وإدارات الشركات والجمعيات والمؤسسات المحاسبية المهنية والجهاز المركزي للمحاسبات والبنك المركزي المصري بالإضافة إلي محاسبين قانونيين غير مزاولين للمهنة منذ عشر سنوات للتأكد من مدى التزام مراقبي الحسابات بالمعايير المهنية والتفتيش على مكاتبهم، وسلطة توقيع الجزاءات على المخالفين، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تدعيم مهنة المحاسبة والمراجعة من خلال استحداث هيئة للإشراف والرقابة على الأداء المحاسبي.

8. دراسة (عبد الرحمن، 2003) بعنوان"

"**الجوانب التحليلية والتطبيقية لمفهوم corporate governance وإمكانية تطبيقها في الشركات العاملة في البيئة المصرية**"

وقد تناولت الموضوع من خلال التعرض إلى مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في الشركات المصرية، وخلصت إلى أن وسائل تفعيل الحوكمة تتلخص في تفعيل دور كل من المراجعة الخارجية، المراجعة الداخلية، الرقابة الداخلية، العمل على تطوير معايير المحاسبة والمراجعة، فصل مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، الاهتمام بالإفصاح والشفافية في القوائم المالية، تفعيل دور لجان المراجعة.

و توصلت إلى أن تطبيق هذا المفهوم في البيئة المصرية من شأنه أن يؤدى إلى تفعيل عملية الإشراف والرقابة والمتابعة على الشركات المساهمة مما ينعكس على تحسين الأداء بهذه الشركات. كما يساعد تطبيق هذا النظام على زيادة الشفافية في القوائم المالية وحماية المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى بالشركة.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Gerrit Sarens، 2007) بعنوان:

The role of internal auditing in corporate governance qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics

تناولت الدراسة موضوع "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، وقد هدفت إلي مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، وكان من أهم نتائجها أن المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيام بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، كما أن قرارات الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

2. دراسة (Union of Arab Banks, 2007) بعنوان:

"Survey Results - Corporate Governance Survey of the Arab Banking Sector"

تناولت الدراسة موضوع حوكمة الشركات – دراسة مسحية لقطاع البنوك العربية، وقد طبقت الدراسة على 67 مصرف من الدول العربية التالية (قطر، عُمان، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، الأردن، مصر)، وتم توزيع استبانة على الإدارة العليا للمصارف، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: يوجد لدى المصارف إطار عام وجيد لمبادئ وقواعد حوكمة المصارف، يوجد لدى المصارف سياسات مكتوبة وتعتبر مماثلة لمبادئ وقواعد الحوكمة، تضمن المصارف المعاملة المتساوية للمساهمين، مع حماية أصحاب المصالح، وتحتاج المصارف إلى بعض السياسات لحماية حقوق الأقلية، تتمتع المصارف بمستوى عالٍ من الإفصاح للمعلومات المالية والمادية مع شفافية القوائم المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية.

3. دراسة (Ting, 2006) بعنوان:

"When does corporate governance add value"

تناولت الدراسة موضوع "متى تضيف حوكمة الشركات قيمة للشركة" وقد أجريت الدراسة في البيئة التايوانية خلال فترة الأزمة المالية من عام 1992 وحتى 2002م، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي لنظم الحوكمة علي أداء الشركات. كما توصلت إلى أن تأثير نظم الحوكمة يكون أكبر تحت الظروف الاقتصادية غير المواتية وتكاليف الوكالة

المرتفعة والهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً. بالإضافة إلى أن آليات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية عندما يكون المدراء لديهم قناعة بأهمية الحوكمة.

4. دراسة (Brown, Caylor, 2004) بعنوان:

"Corporate Governance and Firm Performance"

تناولت الدراسة مناقشة "العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية" وقامت بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استناداً إلى 51 مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات هي: المراجعة، ومجلس الإدارة، والمحاسبون القانونيون، ومستوى التعليم، والمديرون التنفيذيون، المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة، وتعاون الحكومة، أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات هي: الأداء مقاساً بكل من العائد على حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات، وقيمة الشركة، والتوزيعات للمساهمين، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين اقل من الأتعاب التي تدفع لهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعاً.

5. دراسة (black et al, 2003) بعنوان:

"Does Corporate Governance Affect Firm Value?"

تعرضت الدراسة لموضوع "تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركة" وقد شملت الدراسة الشركات الكورية الجنوبية المدرجة في السوق المالي، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للشركات المدرجة، وذلك بهدف إيجاد مؤشر للحاكمية المؤسسية، وقد تكون المؤشر من خمسة مؤشرات فرعية تشكل في مجموعها مقياساً للحوكمة، والمتمثلة في (حقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإفصاح، وتركز الملكية)، وتم اختبار أثر التباين في ممارسات الحوكمة في الشركات الكورية المدرجة في السوق المالي الكوري على الأداء المالي للشركات ممثلاً في القيمة السوقية إلى الدفترية باستخدام تحليل الانحدار، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى الحوكمة في الشركة والقيمة السوقية للشركة، وأن الزيادة بمقدار 10 نقاط في مؤشر الحوكمة قاد لزيادة قدرها 14% في القيمة السوقية لسهم الشركة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة في مجال الحوكمة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت مدى تطبيق الحوكمة في الشركات، والعوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، ودور لجان المراجعة في هذا المجال، حيث تم التطرق إلي العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، وتأتي هذه الدراسة لاستكمال الجوانب النظرية والعملية التي تعالج الدور الرئيسي في إطار تفعيل مبادئ الحوكمة بالتطبيق على المصارف العاملة في فلسطين.

كما أنها تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت محاور جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، حيث تناولت دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، والتعرف على الجوانب النظرية والعملية التي تعالج الدور الرئيسي والهام المنوط بتلك الإدارات والوقوف على الجوانب المرتبطة بمبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة في المصارف، وتحقيق الربط اللازم بينها وآليات تفعيل الحوكمة في المصارف في فلسطين.

الفصل الثانـي

الإطـــار المفاهيمـــي للحوكمـــة

(الأهمية والأهداف والمحددات والمبادئ)

مقدمة

منذ عام 1997 ومع حدوث الأزمة المالية الأسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المصارف. حيث يمكن وصف هذه الأزمة بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات، وكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن معاملات موظفين وأقارب وأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ كبيرة من الديون واختفائها محاسبياً عن المساهمين. كما أن الأحداث الأخيرة التي بدأت بإفلاس شركة "انرون" للطاقة وغيرها من الشركات الكبيرة، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية قريبة من الكمال. (عيسى، 2008، ص1)

وتعتبر الأزمة المالية التي عصفت بأسواق المال في الولايات المتحدة وغيرها من الدول خلال عام 2008م تهدد العالم بأسره بالوقوع في فترة كساد لم تشهدها منذ عام 1928م. وكانت الأسباب الرئيسية لذلك وجود خلل في آليات الرقابة والمتابعة سواء على مستوى الشركات أو أسواق رأس المال. مما عظم الاعتقاد بأهمية نظم الحوكمة باعتبارها أداة الرقابة والمساءلة وجدار للحماية من مثل تلك الأزمات. (حسانين، 2009، ص2)

وبناءً على ماسبق يتناول هذا الفصل بالتحليل والمناقشة الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة (الأهداف والمحددات والمبادئ) من خلال مبحثين، الأول: مفهوم حوكمة المصارف، وأهميتها وأهدافها ومحدداتها.

ويتناول المبحث الثاني: المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المصارف.

المبحث الأول

حوكمة المصارف (الأهداف والمحددات)

1-1-2: مفهوم حوكمة المصارف

يعتبر مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح (Corporate Governance) وقد اقترح استخدام المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وأصبح المصطلح المتداول في هذا المجال، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. (يوسف، 2007)

وحول مفهوم الحوكمة في المصارف هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي ذكرت في هذا المجال، حيث ينظر إليه من عدة وجهات نظر مختلفة منها: "النظام الذي من خلاله يتم إدارة ومراقبة أعمال المصرف" (Cadbury, 1992, p16)، أما (خليل، 2005) فقد عرف الحوكمة بأنها "نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمى إلي اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها". ويتضح من هذا التعريف الاهتمام بالجزء الخاص بالمعلومات المحاسبية وأهميتها وتحقيق الإفصاح عنها، أما (حماد، 2005) فقد عرفها بأنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية"، وعرفها أيضاً بأنها " مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المصرف من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

وفي هذا السياق أيضاً عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقول والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المصارف، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون المصرف، وهي أيضاً توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المصرف ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء". (www.oecd.org)

ويتضح من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة أن الحوكمة تفرض تنسيق المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة والموظفين بالإضافة إلي أصحاب المصالح الأخرى، وذلك للوصول إلي الأهداف والقيام بالرقابة على أداء العمل في المصرف.

2-1-2: الأطراف المؤثرة في حوكمة المصارف

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المصارف وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في المصارف وهي كالتالي: (علي وشحاته، 2007، ص20)

1. **المساهمون:** وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في المصرف وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة المصرف على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المصرف، بالإضافة للرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للمصرف وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3. **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمصرف وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلي مجلس الإدارة، كما تعتبر المسئولة عن تعظيم أرباح المصرف وزيادة قيمتها بالإضافة إلي مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

4. **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع المصرف مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة المصرف على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المصرف على الاستمرار.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمصرف أو الشركة، فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة. فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج، وبدونه لا داع لوجود شركة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركاً لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل.

أما الموردون فهم جميع من يبيع الشركة المواد الخام والبضائع والمواد الخام لذلك تعتمد الشركة على كفاءة هؤلاء الموردين في التوريد بالوقت والجودة المناسبة. أما فيما يتعلق بالممولين كالمصارف والمؤسسات المالية وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات ائتمانية، ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين والمصارف قد تقطع مستقبلاً خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على أعمال الشركة وخططها المستقبلية. (قباجة، 2008، ص43)

وبشكل عام فإنه يتضح أن هذه الأطراف تتأثر بالعلاقات فيما بينها في مجال تفعيل أطر ومبادئ الحوكمة في المصرف.

3-1-2: أهمية حوكمة المصارف وأهدافها

أثارت حوكمة المصارف اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الأسواق في دول شرق آسيا.

ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت لحدوث هذا الفشل المالي والإداري تبين أن انعدام أسلوب حوكمة المصارف يمكن القائمين على المصرف من الداخل سواءً كانوا مجالس إدارة أم مدراء أم موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وعامة الجمهور.

وعليه فإن الدول والشركات التي تضعف فيها أساليب حوكمة المصارف تعتبر أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق مجرد فضائح وأزمات مالية، حيث أصبح من الواضح تماماً أن إدارة المصرف من خلال مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير المصارف ومصير اقتصاديات الدول، في هذا العصر المسمى بعصر العولمة (عيسى، 2008، ص1)

بالإضافة إلي ذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضاً التحويلات في أشكال ملكية المصارف مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلي قواعد حوكمة المصارف والتي يمكن من خلالها مساعدة المصارف وجذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية، ويضاف لذلك أن المساهمة بتطبيق قواعد الحوكمة يحسن من إدارة المصارف من خلال: (علي وشحاته، 2007 ص28)

- وضع إستراتيجية المصرف.
- تحديد أهداف المصرف وكيفية تحقيقها.

- تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

فقد أصبح المستثمرون يبحثون عن الأسواق المالية والمصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة فأصبحت الأسواق التي تطبق مبادئ الحوكمة محط أنظار وجذب للمستثمرين بسبب أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد المالي والإداري فأخذوا يطالبون بالحوكمة قبل أن يقوموا باتخاذ قرار تمويل ودعم للشركات أو الدخول في الأسواق (حبوش، 2007).

هذا وقد ناقش العديد من الكتاب موضوع الحوكمة وأعتبرها البعض بأنها (هواري، 2006، ص9)

- نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- نظام رئيسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية في المصارف.

وقد أشار (يوسف، 2007) في وصفه لأهمية الحوكمة أنها اكتسبت أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة للحوكمة إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

واعتبر (السعدني، 2007، ص29) أهمية الحوكمة بأنها تكون في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، والتي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال. كما أنها تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد. وتعتبر إحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تطبيق الحوكمة هي ازدياد إتاحة التمويل.

وبناء على ذلك فإن الحوكمة تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول الحوكمة موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية. (يوسف، 2007، ص16)

وعليه فإن أهمية الحوكمة تؤدي إلي تحسين فعالية الاقتصاد الوطني وجلب الاستثمارات الخاصة وتخفيض الإنفاق الحكومي، كما أن القيام بإزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية سوف يخلق سوقاً تنافسية بحيث يؤدي إلي تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

وهناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها: (خليل، 2005، ص16)

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
3. متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المصرف والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.
4. عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
5. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
6. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
7. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

2-1-4: مزايا حوكمة المصارف

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته، مما يتعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها: (سليمان، 2005)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار.

- حماية المستثمرين بصفة عامة سواءً كانوا صغار مستثمرين أو كبار مستثمرين وسواءً كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلي قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرءاً لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

كيف يمكن للحوكمة أن تساعد الشركات والمصارف والاقتصاديات المحلية؟

هناك عدة طرق يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد بها الشركات والمصارف والاقتصاديات المحلية على جذب الاستثمارات، وان تدعم بها أساس الأداء الاقتصادي طويل الأجل والقدرة التنافسية: (سوليفان، 2003، ص4)

أولاً: الحوكمة تعمل على تحسين إدارة المنشأة من خلال مساعدة مديري الشركات على وضع إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب سليمة تدعو إليها حاجة المنشأة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء، وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

ثانياً: إتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي إلى قيام نظام حوكمة قوي يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي، كما يساعد على اتخاذ الخطوة التالية وإتباع إجراءات الإفلاس على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف منشآت الأعمال، تتسم بالعدالة مع كافة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين، وأصحاب المصرف، والدائنين.

ثالثاً: أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصالح مساهمي الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة، وأكثر سيولة.

رابعاً: أن غرس ممارسات الحوكمة يؤدي إلى تعزيز ثقة الجمهور بنزاهة عملية الخصخصة بدرجة كبيرة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، ما يؤدي بدوره إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

خامساً: أن طلب الشفافية في عمليات الشركات، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفي عمليات الشراء، وفي مختلف العمليات، يؤدي لمهاجمة الحوكمة في جانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي إلي نفور المستثمرين وتجفيف موارد الشركة ومحو قدرتها التنافسية.

2-1-5: دوافع ظهور الحوكمة

ظهرت الحاجة إلي الحوكمة بسبب عدد من الأسباب والدوافع التي تنعكس أهميتها في الآتي: (خليل، 2005، ص15)

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المصارف بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة المصرف والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.
- زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة المصارف.
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تعزيز المساءلة، وتقويم أداء الإدارة العليا.
- توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المصرف والمساهمين.
- تحقيق التكامل مع البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية للمصرف.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جلب للاستثمارات الأجنبية.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح المصرف والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل.

يتضح أن من أهم الدوافع لظهور الحوكمة هو القيام بفصل الملكية عن الإدارة وذلك يحقق مستوى عالي من الرقابة وتنظيم العمل داخل المصرف مع تعزيز مسائلة الإدارة العليا للمصرف، وذلك للحفاظ على أموال المساهمين وأصول المصرف.

6-1-2: محددات حوكمة المصارف

لكي تتمكن المصارف من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين (خارجية وداخلية):

1. المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها المصارف والشركات والتي قد تختلف من مكان لآخر أو من دولة لأخرى، وهي عبارة عن: (سليمان، 2006، ص20)

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية.
- نظام مالي جيد، يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المصرف على الاستمرار والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والمصارف والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المصرف والشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2. المحددات الداخلية:

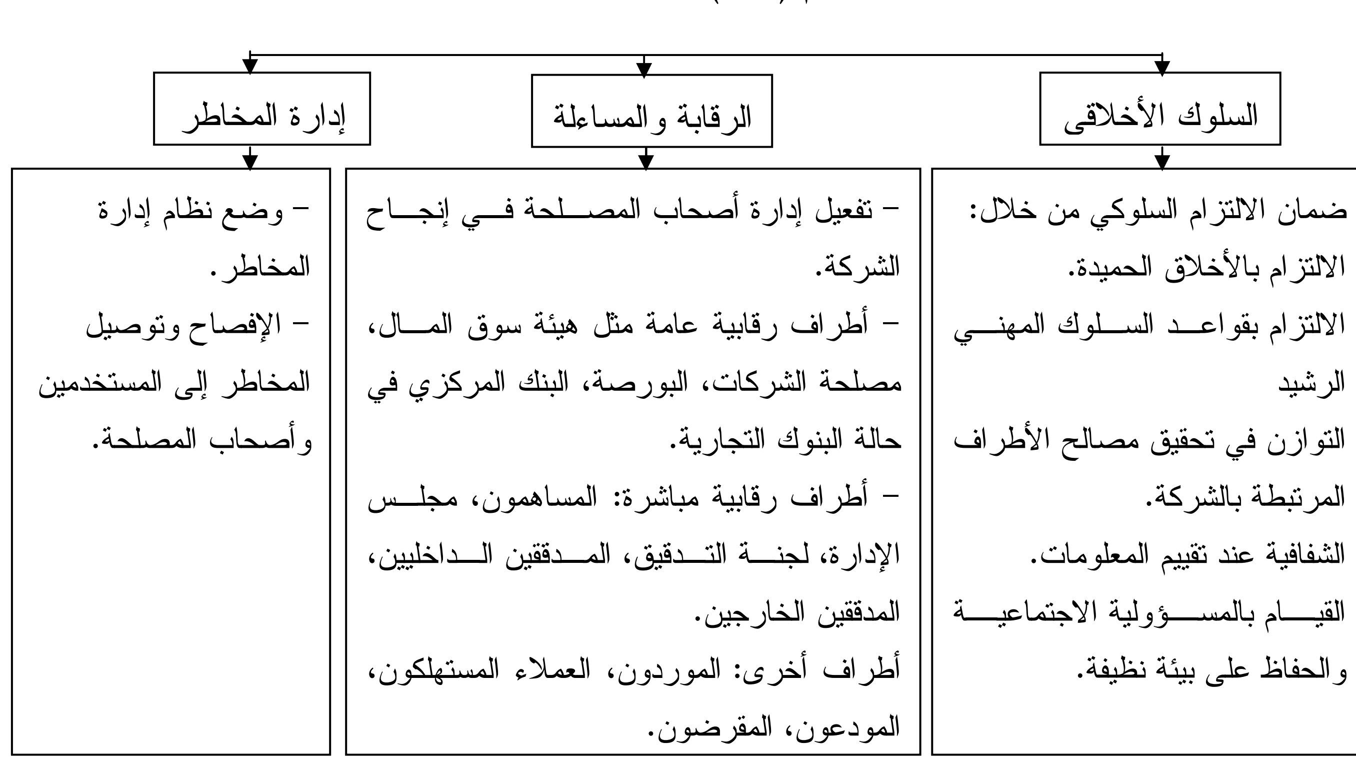
وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المصرف بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. (أبوموسى، 2008، ص26)

وقد أشار (حسانين، 2009، ص18) إلى المحددات الداخلية على أنهـا تتمثـل فـي المساهمين، مجلس الإدارة والمديرون، أصحاب المصـالح، المراجعـة، طـرق الإفصـاح المحاسبي.

7-1-2: ركائز حوكمة المصارف

تتمثل ركائز حوكمة المصارف في ثلاثة ركائز أساسية: (حماد، 2008، ص45) وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة المصارف، ويتضح من خلال الشكل (1-1) تفريعات ركائز الحوكمة حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالمصرف في الوقت المناسب.

شكل رقم (1-1): ركائز حوكمة الشركات



(المصدر: حماد، 2008، ص45)

المبحث الثاني

مبادئ الحوكمة الرشيدة في المصارف

مقدمة

تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization For Economic And Cooperation Development (OECD)، بورصة الأوراق المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي (BIS)، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب، وكان أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999م والتي تم إعادة صياغتها عام 2004م (www.cipe.org، 2008/7/22).

منذ بداية صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة المصارف عام 1999، شكلت هذه المبادئ نقطة قياس دولية لجودة حوكمة المصارف. وقد تم استخدامها بحماس كبير من جانب الحكومات، وواضعي اللوائح التنظيمية والمستثمرين، و المصارف والمساهمين سواء في الدول الأعضاء أو في الدول غير الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد وافق على إتباعها منتدى الاستقرار المالي Financial Stability Forum باعتبارها أحد المعايير الإثنى عشر من معايير النظم المالية السليمة Standards for Sound Financial Systems (www.cipe.org، 2008/7/22).

وقد حدد الغرض من هذه المبادئ بأنها للمساعدة في تقييم و تحسين الإطار القانوني التنظيمي والمؤسسي الذي يؤثر في حوكمة المصارف. كما أنها أيضا تقدم إرشادات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والمصارف إلى جانب آخرين ممن لهم دور في عملية تطوير الحوكمة الجيدة، كما توفر الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتمشى مع مصلحة المساهمين والمصرف، وأيضاً توفر المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة. (سليمان، 2006، ص42)

ومبادئ حوكمة المصارف هي عبارة عن "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق صفة خاصة على المصارف المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المصرف مثل مجلس الإدارة والمساهمين والدائنين والمصارف، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمصرف والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على المصلحة العامة للمصرف" (علي وشحاته، 2007، ص 77).

2-2-1: ماهية مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المصارف

تستهدف مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المساعدة في تحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المصارف والشركات في تلك الدول، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لممارسة سلطاتها الإدارية، وتركز هذه المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في الأسواق المالية، كما تعد أداة مفيدة لتحسين أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في الأسواق المالية، ويمكن القول بصفة عامة بأن هذه المبادئ تمثل أساساً مشتركاً وضرورياً لتطوير أساليب ممارسة سلطات الإدارة في تفعيل دورها في إطار الحوكمة. (http://www.cipe-arabia.org)

وفي هذا الإطار فقد تعرضت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى عرض مبادئ الحوكمة وأوردت بشأنها مايلي: (الصياد، 2007)

1. ليست ملزمة، بل تعد بمثابة نقاط مرجعية.
2. دائمة التطور بطبيعتها، في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة.
3. لا توصي بنموذج وحيد سليم للحوكمة ولكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموذج في أي منظمة.
4. تترك للحكومات وأطراف السوق حرية تطبيق هذه المبادئ مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.
5. تعتبر مبادئ حوكمة المصارف نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة، وبالتالي فإن تطبيقها بدا يشكل اهتماماً متزايداً بالنسبة للقرارات الاستثمارية في المصارف، والتي يمكن من خلال تطبيقها يمكنها من الحصول على تمويل من جانب أكبر عدد من المستثمرين.

6. تركز هذه المبادئ على المصارف والشركات التي يجري تداول أوراقها المالية، وبقدر المدى الذي تعتبر فيه هذه المبادئ قابلة للتطبيق، فإنها قد تكون أيضا أداة مفيدة لتحسين الحوكمة في المصارف التي لا يجرى تداول أسهمها، مثل المنشآت المملوكة ملكية خاصة أو المملوكة للقطاع العام (www.cipe.org، 2008/7/22).

7. يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلي والخارجي لزيادة كفاءة أداء الشركات وتقليل المخاطر إلى أقصى درجة، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصلحة (www.cipe.org، 2008/7/22).

وبناء على ماسبق يمكن القول أن مبادئ الحوكمة أيضاً لا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة للتشريع، بل إنها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها، والغرض منها هو أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختبار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية المتعلقة بالشركة، لذلك ولكي تحتفظ المصارف بقدرتها التنافسية فى السوق فإنها يجب أن تعمل على الوفاء بمتطلبات الحوكمة وتعمل على تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق العمل بفعالية، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح من خلال وضع وتطوير الأطر الخاصة بهذه المتطلبات، مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والمنافع الخاصة بالمصرف. (www.oecd.org)

2-2-2: مبادئ حوكمة المصارف

تعتبر حوكمة المصارف منهاجاً وأسلوباً يجب الالتزام به لتحديد المسؤوليات قدر الإمكان وخلق الطمأنينة لدى الغير خاصة أولئك الذين يتعاملون مع المصرف، وذلك لإعطاء فرصة لأصحاب المصالح كل حسب دوره وأهميته في وقف أي ممارسات خاطئة، ومن ثم العمل على تأكيد الالتزام بمبادئ الحوكمة والعمل على تطبيقها.

هذا وقد تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية موضوع الحوكمة من خلال عدة مبادئ عالجت في مضمونها العديد من القضايا الإدارية والفنية المرتبطة بأداء المصارف، ومن أهمها: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007)

1. **<u>وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف</u>**

يعتبر هذا المبدأ هو الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول تشجيع وضع إطار لحوكمة المصارف وأثره على شفافية وكفاءة السوق، وأن تكون متوافقة مع القوانين السائدة، وأن يتم تحديد توزيع المسئوليات من خلاله بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل المصرف.

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المصارف، فإن الأمر يستلزم وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المتعاملين الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الذاتي داخل المؤسسة.

ويتضمن هذا المبدأ على عدد من بعض الضوابط والإيضاحات الفرعية اللازمة لتحقيق الإطار اللازم والفعال للحوكمة المصرفية: (www.cipe.org، 2008/7/22)

أ. يتم وضع إطار الحوكمة بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة الأسواق، وخلق الحوافز للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحوكمة ضمن اختصاص تشريعي ومتوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

جـ. وجود توزيع للمسئوليات بين مختلف الجهات في المصرف، محدد بشكل واضح والتي تضمن خدمة المصلحة العامة.

د. أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، على أن تكون أحكامها وقراراتها في الوقت المناسب وشفافة.

لذلك فإن من مهام إدارات المراجعة الداخلية هو التحقق من الحفاظ على سير العمليات وفق القوانين السائدة في المصرف، مع مراجعة الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة، وتشجيع شفافية وكفاءة الأداء مع ضمان الالتزام بكافة الضوابط والإجراءات التي تنطوي عليها مبادئ حوكمة المصارف.

2. <u>المحافظة على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية</u>

وذلك بوجوب توفر الحماية للمساهمين والمحافظة عليهم، وتسهيل ممارسة حقوقهم.

يتمتع المستثمرون في الأسهم بحقوق ملكية معينة. وبالتالي فإن السهم الذي يمثل حصة ملكية في إحدى المصارف يتم تداوله بيعاً وشراءاً أو تحويله، كما أن أسهم الملكية تخول للمستثمر الاشتراك في أرباح المصرف، مع التزام محدود بقيمة استثماره. بالإضافة إلي أن ملكية سهم واحد تعطي الحق للمساهم في الحصول على المعلومات التي يريدها عن المصرف، والحق في التأثير في قرارات المصرف من خلال المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت فيها.

ويمكن اعتبار أن حقوق المساهمين تشمل حقوق أساسية مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، وإدخال تعديلات على حركة المعاملات في المصرف، والموافقة على العمليات الاستثنائية، بالإضافة إلى بعض الموضوعات الأساسية الأخرى التي يقرها قانون المصارف واللوائح الداخلية في كل مصرف.

ولتطبيق هذا المبدأ، فإن الأمر يتطلب مراعاة الإيضاحات الفرعية التالية: (نبيل، 2008، ص6)

أ. مراعاة الحقوق الأساسية للمساهمين في المصرف من خلال التالي:

- طرق تسجيل الملكية، مع القدرة على نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمصرف في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على حصص من الأرباح.

ب. يكون للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في المصرف مثل:

- القيام بتعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الهامة للمصرف.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية، أو أية تعاملات مالية غير عادية.

جـــ. أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، والتي تتضمن بعض قواعد التصويت التي يجب أن يتم التعرف عليها كالتالي:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بكل من تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفى الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى مناقشتها واتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في حدود معقولة.
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المصارف مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وتحديد مكافآتهم، بالإضافة إلى كبار المدراء التنفيذيين في المصرف.
- أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابيًا.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي منحت لبعض المساهمين والتي تمكنهم من الحصول على درجة من السيطرة.

د. السماح للأسواق المالية بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية من خلال تطبيق واضح والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة ملكية أسهم المصارف، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول المصرف، حتى يتمكن المستثمرون من فهم حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم هذه العمليات بأسعار شفافة وفى ظل شروط عادية تحمى حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

هـــ. العمل على تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرين المؤسسين.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن هناك تخوف من قبل صغار المساهمين في المصارف من إجراءات وتعاملات مجلس الإدارة، لذلك يأتي هذا المبدأ لتوفير الحماية للمساهمين من تلك التعاملات، وحسب الدراسة التي قام بها اتحاد المصارف العربية في عام 2007 والتي توصلت إلى أن هناك مستوى جيد من المعاملة المتساوية للمساهمين، مع أن هناك بعض المصارف تحتاج إلى عدد من السياسات بخصوص مساهمي الأقلية، وهذا ما يطرحه هذا المبدأ من توفير الحماية للمساهمين وحماية أصحاب المصالح مع تسهيل ممارسة حقوقهم، ويعتبر المبدأ التالي المكمل لذلك من خلال ضمان القيام بالمعاملة المتساوية للمساهمين.

3.الحفاظ على المعاملة المتساوية للمساهمين

وذلك من خلال ضمان التأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم من الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

من المعلوم أن ثقة المستثمرين سوف تتعزز عند شعورهم بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام من قبل مديري المصرف، أو مجلس الإدارة، أو من قبل المساهمين ذوي النسب العالية، حيث قد يعمل هؤلاء على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين ذوي النسب الصغيرة، وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن ينفذوا بها حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية و الإدارية ضد إدارة المصرف ومجلس الإدارة. (www.cipe.org، 2008/7/22)

يتضمن هذا المبدأ عدد من الإيضاحات الفرعية أهمها: (حماد، 2007، ص25)

أ. القيام بمعاملة كافة المساهمين في جميع المستويات معاملة متساوية.

- يجب أن تكون لكافة المساهمين نفس الحقوق، وينبغي لهم الحصول على المعلومات المتعلقة العادلة المتساوية للجميع. وأن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة كافة الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.
- حماية مساهمي الأقلية من عمليات الاستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، مع توفر وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فرز أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيدين من ملكية الأسهم.
- القيام بإلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- السماح للعمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة للمساهمين أن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات المصرف إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب. ينبغي الطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالمصرف الإفصاح عما إذا كانت لديهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس المصرف بطريق مباشر.

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة المصارف

يجب أن يتم الاعتراف في حوكمة المصارف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، مع القيام بتشجيع التعاون النشط بين المصارف وأصحاب المصالح في زيادة الاستثمارات مع خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

ولذلك فإن هناك اهتمام من قبل القائمين على حوكمة المصارف بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى المصرف سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم حوكمة المصارف كذلك بإيجاد طرق لتشجيع أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بها وفقاً للمستويات الاقتصادية المثلى.

وعليه فإن القدرة التنافسية ونجاحها هو نتيجة لعمل الفريق الذي يقدم الإسهامات من الموارد المختلفة والتي تتضمن: المستثمرين، والعاملين، والدائنين، والموردين، وينبغي على المصارف أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية ومربحة. ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة بين أصحاب المصالح المختلفة. وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح المصرف تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح المصرف في الأجل الطويل. (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007)

ولتطبيق هذا المبدأ فإن الأمر يتطلب مراعاة بعض الإيضاحات الفرعية التالية: (سوليفان، 2003، ص150)

- احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو الناتجة عن اتفاقات متبادلة.
- حماية القانون لحقوق أصحاب المصالح، وإتاحة الفرصة لهم في الحصول على تعويض في حالة انتهاك أي حق من حقوقهم.
- السماح بوضع آليات لتحفيز العاملين على تحسين الأداء مع وجود نظام للحوافز وربط المكافآت بمستوى الأداء، أو تحفيزهم من خلال تملك أسهم بالمصرف.
- عند قيام أصحاب المصالح بالمشاركة في عملية الحوكمة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي والمناسب.
- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

- العمل على استكمال إطار حوكمة المصارف بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

يتضح من خلال ماسبق أنه يتم تناول دور أصحاب المصالح من خلال التركيز على احترام المصالح وفقاً للقانون أو الاتفاقات، مع التعويض في مقابل انتهاك الحقوق، وتطوير الآليات المشاركة، وإمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب بدون نقص أو تأخر في المعلومات.

5. الإفصاح والشفافية

يتعلق هذا المبدأ بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمصرف بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة المصارف.

لذلك يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقيـــة أحـــد الملامـــح المحورية للإشراف على المصارف القائمة ، والذي يعتبر أمرًا رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة. وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة أن الإفصاح يمكن أيضًا أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المصارف وحمايـــة المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال. وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غيـــر الشـــفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضـــخمة ليســـت بالنسبة للمصارف ومساهميها فحسب، بل وللاقتصاد في مجموعه أيضاً.

ويقوم المساهمون والمستثمرون المحتملين بالوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقوّموا مدى إشراف الإدارة وبهذا يمكـــنهم اتخـــاذ قرارات مدروسة عن تقييم المصرف، والملكية، وتصويت الأســـهم. ويـــؤدى عـــدم كفايـــة المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل، وزيادة تكلفة رأس المال، وينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد. (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007)

كما يتضمن هذا المبدأ عدد من الإيضاحات الفرعية أهمها: (حماد، 2007، ص44)

أ. يجب أن يتضمن الإفصاح في المصرف على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج العمليات وأهداف المصرف.
- ملكيات الأسهم وحقوق التصويت.

- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في المصرف.
- العمليات المتصلة بالأطراف العاملة في المصرف، مع توضيح للمخاطر المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المصرف والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي والإداري.

جـ القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل وكفء ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم لمجلس الإدارة والمساهمين أن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المصرف في كافة النواحي المالية والمادية الهامة.

د. يجب على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

هـ. ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد وبتكلفة عملية وعلى نحو عادل.

و. ينبغي استكمال إطار حوكمة المصارف بمنهج فعال يتناول تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدًا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدى إلى الإضرار بنزاهة ما يقدمونه من تحليل أو مشورة.

وعليه يتضح أن مبدأ الإفصاح والشفافية ينطوي على عدة أمور أهمها: الإفصاح عن السياسات المتبعة، والقيام بالمراجعة الخارجية من قبل مراجع مستقل ومؤهل مع قابليته للمساءلة، وتوفير المعلومات للمساهمين والقيام بوضع منهج فعال لإطار الحوكمة في المصرف.

6. <u>مسئوليات مجلس الإدارة</u>

تتعلق هذه المسؤوليات بالتوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمصرف، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المصرف، مع محاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام المصرف والمساهمين.

وبذلك فإن إطار حوكمة المصارف يحدد الخطوط الإرشادية العامة لتوجيه المصارف توجيهاً استراتيجياً، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية: (نبيل، 2008، ص9)

أ. على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على تحقيق أفضل مصلحة للمساهمين مع العناية الواجبة، وأن يقوم المجلس بتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

ب. على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، ويأخذ أيضًا في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في المصرف.

جـ. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن التالي: (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007)

- استعراض وتوجيه إستراتيجية المصرف، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء المصرف، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات كبار التنفيذيين بالمصرف، والإشراف عليهم مع استبدالهم إذا لزم الأمر، والإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المصرف والمساهمين في الأجل الطويل.
- يجب أن تتم عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة بشكل رسمي، وذلك لضمان الشفافية في العمل المصرفي.
- العمل على مراقبة وإدارة أي تعارض محتمل قي مصالح إدارة المصرف، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك آليات الأطراف ذات صلة القرابة.
- ضمان نزاهة حسابات المصرف، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم

لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة، مع الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات بالمصرف.

د. يجب على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل علي شئون المصرف وذلك من خلال: (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007)

- قيام مجالس الإدارة بتكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المصرف ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، يجب علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل وإجراءات عملها.
- ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة. وذلك من خلال أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

يتضح من عرض مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة أن هناك خطوط عريضة يجب العمل عليها لكي تتحدد مسئولياته ومن أهمها العمل وفقاً للمعلومات الكاملة، والمعاملة العادلة للمساهمين مع تطبيق المعايير الأخلاقية والحكم الموضوعي المستقل مع تحديد الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن وصف المبادئ بأنها تتسم بالشمولية حيث أنها غطت أهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة أو مصرف، كما يمكن القول إن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع يترتب عليها العديد من النتائج الايجابية من أهمها إحكام الرقابة على أداء مجالس الإدارات ومديري المصارف، وحماية حقوق المساهمين خاصة حقوق الأقلية منهم وتوفير كافة السبل للقيام بالدور المطلوب منهم، وإعطاء أصحاب المصالح من الموظفين، والموردين، والعملاء، وغيرهم من الفئات ذات العلاقة دورا في حياة المصرف، مع التأكيد على المصارف بضرورة تطبيق الأساليب والأدوات المالية والمحاسبية المعتمدة دوليا وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية.

الفصل الثالث

أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بالمخاطر
ودورها في تفعيل حوكمة المصارف

مقدمة

تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة المصارف وعليه فقد أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية، بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الكفء لإطار الحوكمة. لذلك قام معهد المراجعين الداخليين بإعادة تقييم المبادئ التي تحكم وظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى توفر قاعدة من المعرفة والمهارات الضرورية والملازمة للمهنة ضمن إطار المراجعة الشاملة للمعايير المهنية القائمة والمواثيق الأخلاقية، بهدف رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي، وتعزيز مكانة مهنة المراجع الداخلي في السوق التنافسي. (محمد، 2005، ص 352)، وعليه يتناول هذا الفصل تحليلاً لهذه الموضوعات من خلال التعرض إلى مايلي:

1. أداء المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف.
2. آليات إدارة المخاطر ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف.

المبحث الأول
أداء المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل
مبادئ الحوكمة في المصارف

3-1-1: تطور مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

تعرض عدد من المجامع العلمية والمنظمات المهنية إلي تطور مفهوم المراجعة الداخلية بغرض تقديم صورة جديدة للمهنة وبيان أثرها على تفعيل ودعم حوكمة المصارف، وكان أبرز مظاهر هذا التطور مايلي: (عشماوي، 2005، ص11)

1. اعتبار المراجعة الداخلية نشاطاً مستقلاً عن الإدارة التنفيذية للمصرف نتيجة تبعيتها إلى مجلس الإدارة الإشرافي ضمن دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه كما أنها تقوم بعرض تقارير إلى هذا المجلس وإلى المساهمين عند الضرورة.
2. أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المصرف.
3. توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية إلي جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء حيث تتخطى المهام التقليدية مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.
4. تطور إستراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف إضافة قيمة إلي المنظمة وتحسين عملياتها، وبذلك فإن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهري للمراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.

7. التأكيد على اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جديد ومقبول لحوكمة المصارف ولذلك أصبح لازماً على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات عديدة تشمل إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
8. التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية.
9. إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها.

لذلك وفي ضوء الاعتبارات السابقة فإن المراجعة الداخلية هي إحدى الآليات الهامة واللازمة لحوكمة المصارف كما أنها في الوقت ذاته عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يتم داخل المصرف بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها في جودة أداء المراجعين الداخليين الذين ينتمون لها، وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنظمات المختلفة. (سامي، 2007، ص10)

مما سبق يتضح مدى تأثر وتأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة حيث أن من متطلبات وجود الحوكمة في المصرف، يجب وجود إدارة للمراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات داخل المصرف والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة.

3-1-2: أثر تطور الميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

تناولت الأدبيات المحاسبية تفعيل مبادئ الحوكمة وذلك بأن تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة يساهم في دعم أساسيات الحوكمة ويولد بيئة مناسبة تدعم دور الحوكمة كما يتضح مما يلي: (محمد، 2005، ص353)

1. إن وظيفة المراجعة الداخلية في المصارف عادة ما تستخدم أطرافاً أخرى تمارس دوراً هاماً في عملية الحوكمة مثل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي، بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة المراجعة الداخلية تخدم وتضيف قيمة لهؤلاء الذين يخضعون لحوكمة المصارف مثل: الإدارة والوحدات التنظيمية الفردية، وإدارة العمليات، ونتيجة لذلك فإن وظيفة المراجعة الداخلية عادة ما تخدم المسئولين عن الحوكمة بالمصارف والخاضعين لها.
2. إن العديد من الأنشطة التي تؤديها وظيفة المراجعة الداخلية تصبح جزءاُ من هيكل الرقابة الخاص بالمصرف.
3. إن وظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن تتم من داخل المصرف أو يتم الاعتماد على مصدر خارجي في أدائها من خلال شركات المراجعة. وتشير التوجهات المعاصرة في هذا الصدد إلى اتجاه معظم دول العلم نحو الاعتماد على المصدر الخارجي في أداء وظيفة المراجعة الداخلية للتغلب على ما قد يحتمل من نقص في الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

4. إن توسيع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية لتقديم خدمات استشارية بالإضافة إلى دور تلك الوظيفة في تزويد الإدارة بتقارير على كفاية أدوات الرقابة الداخلية هي من الأمور التي ينظر إليها البعض ببعض الشك.

حيث إن تقديم المراجع الداخلي للخدمة الاستشارية قد يمثل خطـراً علـى قيمـة تلـك الوظيفة، كوظيفة مستقلة تستهدف التحقق من فعالية عملية حوكمة المصارف، وذلـك قـد لا يختلف عما يثار عن المراجع الخارجي.

ومما سبق يتضح أهمية وضع المبادئ الجديدة للميثاق الأخلاقـي لمهنـة المراجعـة الداخلية والتي من ضمنها الموضوعية والسرية والنزاهة والكفاءة المهنية لتجنب الصـراعات المحتملة والحفاظ على استقلالية المراجع الداخلي وبالتالي دعم حوكمة المصارف.

3-1-3: أثر تطور معايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

بعد صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية الجديدة في عام 2003م بدأ الفكر المحاسبي في التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية بحيث تصبح أنشطتها المستجدة ذات قيمة اقتصادية وفى ذات الوقت إضافة مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكيد والاستشارات (محمد، 2005، ص350)، ولا شك في أن هذه المحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية المتصلة بأعمال المراجعة الداخلية تؤدي إلى دعم الحوكمة، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال المراجعة الداخلية والمحاور الأساسية لها والتي تتلخص في الآتي: (عشماوي، 2005، ص12)

1. أنها نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة نتيجة لتبعيته إلى مجلس الإدارة داخل دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه، كما أنه يقوم بعرض تقاريره على هذا المجلس وأيضاً على الملاك عند الضرورة.

2. أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذو خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المنظمة لدعم وإرساء قواعد الشفافية.

3. الالتزام من قبل المراجعين الداخليين بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة.

4. توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفى هذا تخطي للمهام التقليدية ودخول دائرة إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المصارف.

5. التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل.

6. إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها في ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء بحيث تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة بالمصرف وتفعيل مبادئها.

7. وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية بالمنظمة.

8. التأكيد على أن اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة، وبناءً عليه فقد أصبح لازماً على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.

9. تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالمياً.

10. توسيع دائرة وظيفة المراجعة الداخلية لتغطي المسئولين عن نظام الحوكمة، كما تغطي الخاضعين لهذا النظام.

11. المراجعة الدولية لمبادئ الحوكمة المتصلة بضمان وجود أساس فعال لحوكمة المصارف، وبحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي وبمسئوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للمصرف وتحديد نقاط الضعف في نظم وهياكل كل مصرف بفعل تدني عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

وبذلك يتضح دور معايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة والذي أشار إليه المعيار الدولي أيضاً من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة لإنجاز الأهداف التالية: (IIA, 2008)

- تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم داخل المنظمة.
- تأكيد وإدارة الأداء التنظيمي الفعال والمسائلة.

- تفعيل توصيل المعلومات الهامة عن المخاطر والرقابة للمستويات الإدارية المناسبة داخل المنظمة.
- المساعدة في تحسين التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا، والمراجعين الداخليين والخارجيين.

ومن ذلك كله يتضح الدور الهام لوظيفة المراجعة الداخلية، واتساع نطاقها ودورها التقليدي إلى المراجعة الإدارية التي تركز على إضافة قيمة للمنشأة متمثلةً في إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس الخطر ومراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل المصرف.

3-1-4: تحديد مهام ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

لما كانت المحاسبة والمراجعة ترتبط على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة باعتبارها من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيراً وتأثراً بها، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، كما تعتبر مبادئ وإجراءات الحوكمة ذات أهمية كبيرة في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

أن المراجعة الداخلية تأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، فيتعين على المنظمات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح أن تقوم بتفعيل عملية المراجعة الداخلية، ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة لابد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل ويشتمل على مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين وإدارة المراجعة الداخلية، الأمر الذي فرض على الإدارة مراعاة مايلي: (2008\11\www.ir.egytrans.com12)

1. أن يكون لدى المصرف نظام محكم للمراجعة الداخلية وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري المصرف، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة المراجعة الداخلية.
2. يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالمصرف ويكون من القيادات الإدارية بها ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة ويقوم بحضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة.

3. يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، على شرط موافقة لجنة المراجعة.
4. يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعملـــه على أكمل وجه.
5. يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريرا ربع سنوي إلـــى مجلـــس الإدارة وإلـــى لجنـــة المراجعة عن مدى التزام المصرف بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.
6. يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مـــديرها ومـــن يعاونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة المصرف.
7. تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في المصرف ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.
8. يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه المصرف، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري المصرف وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

يتضح مما تقدم أن إدارة المراجعة الداخلية هي إدارة أو فريق مـــن المستشـــارين أو الممارسين يقدمون خدمات مستقلة وموضوعية للمراجعة الداخلية أو خدمات استشارية لإدارة المنشأة تصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عملياتها، كما وتساعد خدمات المراجعة الداخلية المنشأة في تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منظم ومنطقي لتقييم وتحسين فعالية عمليـــات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما إنها مسئولة عـــن تحقيـــق أهداف الرقابة الداخلية التي تشمل رقابة كفاية وفاعلية العمليات وسلامة التقارير المالية.

3-1-5: توفر ودعم استقلالية المراجع الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة

تضمنت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية خمسة معايير رئيسية أولها خاص بالاستقلالية والذي ينص على أنه "يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها"، ويعتبر المراجع الداخلي مستقلا عندما يقوم بـــأداء عملـــه بحريـــة وموضوعية، والاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيـــزة ويتحقق هذا الاستقلال من خلال معيارين فرعيين هما: (البدري، 2005، ص193)
1. **الاستقلال التنظيمي:** يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع داخل المنشأة للقيام بواجباتها والقيام بوظيفتها.

2. **الاستقلال الموضوعي:** يجب على المراجع الداخلي أن يكون موضوعياً عند أدائه لأعمال المراجعة، ولا يمكن ذلك إلا إذا تم منحه الصلاحيات اللازمة للمراجعة سواء كانت تتعلق بالسجلات أو بالأفراد أو الممتلكات.

وتتطلب الاستقلالية أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن تنفيذ الأنشطة التي يتم تدقيقها وكذلك يجب أن تكون مستقلة عن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية مما يعزز موضوعية ونزاهة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن تكون تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، ويكون الاتصال مباشرة مع هذا المستوى. وكذلك تتطلب الاستقلالية عدم وجود تضارب في المصالح ما بين موظفي المراجعة والمصرف.

ولكي يكون المراجع الداخلي مستقلاً يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية: (مخلوف، 2007 ص82)

1. رفع المكانة التنظيمية للمراجع الداخلي بأن يتبع الإدارة العليا، وأن يتحرر من أية رقابة إشرافية، أو من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.
2. أن يحظى المراجع الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات ويتضمن ذلك وضع دستور وظيفة المراجعة الداخلية الذي يتضمن تحديداً واضحاً ورسمياً لأهداف وظيفة المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسئولياتها والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي، ونطاق وظيفة المراجعة الداخلية.
3. أن يكون تعيين رئيس إدارة المراجعة الداخلية وعزله من اختصاص المدير العام أو لجنة المراجعة.
4. أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال الذهني، وأن يكون قادراً على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.
5. أن يتحرر المراجعون الداخليين من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهرياً على نطاق عملهم و الأحكام أو الأداء التي يتم إصدارها في تقرير المراجعة.

وبذلك تظهر أهمية الاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية، حيث كان اهتمام معهد التدقيق الداخلي الدولي (IIA) بحوكمة المصارف عند قيامه بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدوي (Tread way) عام 1987-1997 بشأن التقرير المالي في المنظمات العامة حيث أوضحت أن أسباب الغش ترجع إلي نقص في فعالية أنظمة الرقابة

الداخلية ونقص فعالية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية (الوردات، ص8، 2005)، وبالتالي ظهر التوجه الدولي نحو دعم استقلال المراجع الداخلي، من خلال الحاق تبعيته إدارة المراجعة لمجلس إشرافي مستقل، ووجود اعتراف دولي بأن نظام حوكمة المصارف الجيدة تستدعي توفير مجموعة من السمات والخصائص والمهارات والقدرات العالية لأطراف عمليات المراجعة بالمصارف أو أي أطراف أخرى ذات صلة.

3-1-6: دور لجنة المراجعة في تفعيل الحوكمة

يعتبر موضوع لجان المراجعة من الأهمية البالغة لتفعيل مبادئ الحوكمة، حيث أنها مرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة وتعمل على تقديم تقاريرها الدورية له، ويتم تشكيل لجنة المراجعة والتي يصدر بالقواعد المنظمة لعملها قرار من الجمعية العامة للمصرف بناءً على اقتراح مجلس الإدارة، ويتعين عند وضع هذه القواعد الالتزام بها كحد أدنى لعمل لجان المراجعة في المصارف، وقد أكدت معظم الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المصارف على أهمية وجود لجان المراجعة في المصارف التي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وأشارت إلى أن وجود اللجان يعتبر أحد العوامل الرئيسية لتقييم تطبيق الحوكمة في المصرف.

كما وتأتي أهمية دور لجنة المراجعة في مقدمة الآليات التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق مفهوم حوكمة المصارف على أرض الواقع مع مجلس الإدارة، والمراجع الداخلي، والمراجع الخارجي. كما أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعد أحد المسؤوليات الرئيسة المناطة بالمجلس، ويأتي دور لجنة المراجعة الرئيس في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات له من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة (الرحيلي، 2004، ص195).

ويعتبر تعيين لجنة للمراجعة من الممارسات الجيدة السليمة للمصرف، باعتبارها أمراً لا غنى عنه، بل وبعض الجهات الرقابية تشترط على البنوك تأسيس لجنة للمراجعة لكي تقوم بمهامها الرقابية المنوطة بها. وتعتبر صفتي الاستقلالية وعمق النظر من أهم صفات لجنة المراجعة، فهي لا تندفع نحو الاستغراق في أمور محاسبية ولا تتورط في تغطية أخطاء أحد الأطراف ذات العلاقة (تشاركهام، 2003، ص29).

وقد أكد تقرير "Cadbury Report" في عام 1992 تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة

الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على إلى أن هناك أعضاء مستقلين من خارج الشركة (الرحيلي، 2004، ص196).

وأكدت أيضاً معظم تقارير الحوكمة على تشكيل لجان المراجعة لزيادة فعالية نظـام التقارير الماليـة مثل تقرير فينـو في فرنسـا (Veinat Report) وتقرير جـاردان فـي بلجيكـا(Cardan Report) وتقرير بوش في استراليا (Bocsh Report) وتقرير بورصة نيويورك للأوراق المالية (Report NYSE) (حبوش، 2007، ص96).

وبناءاً عما سبق هناك العديد من الأسباب التي تقوم على وجوب تفعيل لجنة المراجعة في المصرف والتي منها: (سلطان، 2005، ص8)

1. تحقيق الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وبخاصة في الشركات العظمى والتي تحتاج إلى أعضاء مجلس إدارة على معرفة كاملة بكل النواحي المالية والإدارة ويجب أن يكون هؤلاء الأعضاء ذوي الخبرة العالية في المحاسبة والإدارة المالية.

2. حماية الحقوق والقضاء على المصالح الشخصية وإظهار تقارير مالية ذات كفاءة وجودة عالية.

3. الحاجة إلى نشر التقارير المالية بصفة دورية.

4. حماية مصالح حملة الأسهم من خلال قيام اللجان بكشف أي أخطاء أو غش يعود بالضرر على حملة الأسهم.

5. عدم التجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وزيادة عددهم يحتاجون إلي وجود التقارير وقوائم مالية تتطلب خبرة ودقة ومجهود كبير.

كما ويحق للجنة وبدون أي قيود الإطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقـارير والسجلات، والمراسلات، وغير ذلك من الأمور التي ترى أهمية الإطلاع عليها. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الإجراءات التي تكفل للجنة القيام بمهامها التي تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال: (سلطة النقد الفلسطينية، تعليمات رقم 2009/03)

1. دراسة القوائم المالية قبل اعتمادها ونشرها، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ذات أهمية نسبية ينتج عن حذفها أن تكون القوائم المالية مضللة.

2. دراسة السياسات المحاسبية التي يتبناها المصرف قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، أخذاً في الاعتبار مدى ملائمة السياسات المحاسبية لطبيعة أعمال المصرف وأثرها على المركز المالي ونتائج أعماله.

3. التحقق من كفاية تصميم الأنشطة الرقابية في المصرف، وفاعلية تنفيذ الأنشطة الرقابية بطريقة تمكن التحقق من جودة تنفيذ الأنشطة الرقابية والثبات في تنفيذها.

4. الإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المصرف، أو أي أمور أخرى تراها اللجنة مهمة.

5. دراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المحاسب القانوني، وتكون اللجنة حلقة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة، بما يمكن المراجع الخارجي من القيام بعمله بمنأى عن أي قيود أو تأثيرات من قبل مجلس الإدارة وإدارة المصرف. وتتولى اللجنة اقتراح تعيين المحاسب القانوني للسنة المالية التالية، والتحقق من أن الخدمات المهنية التي يقدمها المحاسب القانوني للمصرف في مراجعة القوائم المالية للمصرف والخدمات المهنية الأخرى التي يقدمها كانت تنفيذاً لمتطلبات نظامية محددة. كما تقترح اللجنة عزل المحاسب القانوني، مع بيان الأسباب.

6. التحقق من استقلالية المراجعين الداخليين، ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية في المصرف، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلالية المراجعين الداخليين، وتكون اللجنة حلقة الوصل ما بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين.

كما تقوم اللجنة بدراسة طلبات الترشيح لوظيفة مدير المراجعة الداخلية في الشركة والمكافآت والبدلات والمزايا الأخرى المخصصة له وترشيح الشخص الأكثر ملائمة، والنظر في إنهاء عمل مدير المراجعة الداخلية سواءً بسبب الاستقالة أو العجز أو الإعفاء، ورفع مايتم التوصل إليه من توصيات في هذا الشأن إلى مجلس الإدارة.

7. اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة المصرف للأنظمة والقوانين السارية.

8. الاستعانة كلما دعت الحاجة بمستشارين مستقلين للقيام بدراسات متخصصة تساعد اللجنة على تنفيذ مهامها وتحديد أتعابهم.

كما ويتعين على اللجنة إعداد دليل عمل يبين الإجراءات التنفيذية التي يتوجب الالتزام بها لتنفيذ مهامها، بالإضافة أن يكون أحد موظفي لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون على درجة من الخبرة والمعرفة بالشئون المالية، وذلك حسب ما نصت عليـــه بعــض التشريعات الحديثة الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية (تشاركهام، 2003).

وعليه تتضح أهمية دور لجنة المراجعة من خلال المهام التي تقوم بها وأهميتها لاستمرار عمل المصرف والمحافظة على أصوله والمساهمة في الحد من الغش والأخطاء،

وقد وضحت ذلك دراسات عديدة منها دراسة (سلطان، 2005) بعنوان "دور لجان المراجعة في دعم حوكمة المصارف لأغراض استمرار المنشأة" التي تبين مدى أهمية ودور لجنة المراجعة في المصرف، وأن لجنة المراجعة تلعب دور هام لمجلس الإدارة في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة المصرف والمراجعون الداخليين والخارجيين بما يحقق ارتفاع نوعية التقارير المالية والتي بدورها تساعد المصرف على الوصول إلي الأهداف المحددة ومساعدة مجلس الإدارة على تطبيق معايير حوكمة المصارف.

وعليه فإن لجان المراجعة تعتبر أداة جيدة من أدوات الحوكمة في المصارف، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاح الحوكمة فيها والتي يتضح دورها في هذا المجال من خلال الآتي: (محمود،2007، ص24)

- تحقيق التنسيق الفعال مع المراجعين الخارجيين من خلال تحديد مجال المراجعة ومراجعة القوائم المالية قبل وبعد النشر، هذا بالإضافة إلي التحقق من استجابة الإدارة لملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات وهيئة سوق المال.
- تقييم النواحي المالية وذلك من خلال مراجعة أداء إدارة الحسابات والإدارة المالية وتقييم السياسات المالية للمصرف.
- فحص وتقييم أعمال إدارة المراجعة الداخلية وذلك للتأكد من مدي كفاية كل من برامج المراجعة الداخلية وكذلك كفاية فريق عمل المراجعة الداخلية للوفاء بالمهام المنوط القيام بها.
- تعيين أو عزل المراجعين وكذلك الاشتراك في تحديد أتعابهم.
- التأكد من فعالية إجراءات الرقابة الداخلية ومدي الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة.

وبالأضافة إلى ماسبق فإن الاختصاصات التي تقوم بها لجان المراجعة تسعى في النهاية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل، وكذلك دعم ومساندة مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وصولاً إلى حوكمة رشيدة للمصارف.

المبحث الثاني

إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الحوكمة

من الممكن القول أن تعريف الخطر هو "فرصة جرح أو أحداث ضرر أو خسارة، أو أخطاء في القرارات، كما أن ترك الدفاتر المحاسبية بشكل خاطئ يؤدي إلى فرضية للتعرض لخطر غير مرغوب به في التمويل، والمخاطر عادةً وليس دائماً تكون متعلقة بثبات القيمة المستقبلية التي تؤثر في حيز الائتمان وسلوك السوق أو بشكل أعم الأحداث الغير متوقعة وغير مؤكدة الحدوث" (Chorafas, 2008, P5).

ويمكن تعريف الخطر حسب المفهوم العام ووفقا لنظرية الاحتمالات أن الخطر هو عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا، وتنشأ في مجال العمل المصرفي كنتيجة طبيعية لتعامل المصارف مع الآخرين (شاهين، 2005، ص4).

وقد تم تعريف الخطر من سلطة النقد كالتالي "احتمالية تعرض المصرف إلي خسائر غير متوقعة أو مخطط لها أو تذبذب في الإيراد المتوقع من استثمار أو نشاط معين" (سلطة النقد الفلسطينية، 2008).

1-2-3: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلي الحد الأدنى" (حماد، 2007، ص51)، لذلك فإن من واجب لجنة إدارة المخاطر أن يكون أعضائها من ضمن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبعض المستشارين الخارجيين، وتكون مهامها محددة ومكتوبة ومعتمدة من قبل مجلس الإدارة، ويترتب عليها تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الدول، ومخاطر السمعة، وأية مخاطر أخرى.

وقد أوضح معيار إدارة المخاطر رقم 2120، والذي ينص "أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يساعد المنظمة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن

يساهم في تحسين إدارة المخاطرة ونظم السيطرة عليها" كما يجب أن يتم من قبل المراجعة الداخلية تقييم لعمليات الحوكمة بالمصرف، ونظم المعلومات. (IIA, 2008, P10).

هذا وقد ذكرت أحدى الدراسات في مجال العلاقة بين لجنة إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأهمية كل وظيفة للأخرى، حيث أن المراجعة الداخلية تقوم من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والتحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلي حدوث المخاطر أو بعضها مستقبلاً، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والضوابط الأخرى والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك الأسباب والعوامل التي تؤدي لوقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها، كما يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بمساعدة الإدارة وتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبصورة خاصة المجالات التي تتوقع هذه المراجعة حدوث مخاطر فيها بصورة مسبقة، مع تقديم النصح والمشورة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير معها. (بكري، 2005، ص127)

وقد أشار إلى ذلك أيضاً اتحاد المراجعة الداخلية بالمملكة المتحدة وايرلندا في نشرته الصادرة عنه حول دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، وأوضح مايلي: (خليل، 2003، ص413)

1. أن يتم تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
2. تقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
3. منح الثقة للجنة إدارة المخاطر.
4. تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف.
5. التقرير عن الخطر مباشرة إلى مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ولجنة إدارة الخطر.

هذا ويمكن تقسيم المخاطر التي تواجه المصرف إلى نوعين:

1. المخاطر الإستراتيجية: وتعرف على أنها تلك المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية للمصرف والتي تتعلق بتواجده وطبيعة منتجاته وخدماته وقدرته التنافسية ونقاط ضعفه وقوته والفرص والتهديدات التي تواجهه . ويقوم مجلس الإدارة برسم السياسات اللازمة لإدارة هذا النوع من المخاطر ولا يمكن تفويض ذلك لأية جهة أخرى.

2. المخاطر الأخرى: والتي تضم نوعين رئيسيين من المخاطر وهي مخاطر العمليات المصرفية (أو مخاطر التشغيل)، ومخاطر المعاملات المصرفية (أو مخاطر السوق والمخاطر

الائتمانية). ولإدارة هذه المخاطر يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة من أجل وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل معها والحد منها والتحوط لها.

وفي هذا السياق أيضاً فقد بينت بعض الدراسات أن المصارف تركز بصورة متزايدة على المخاطر غير العادية، مثل المخاطر الإستراتيجية، ومخاطر الأعمال، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، بسبب الازدياد الذي يتم بهم بصورة كبيرة، لذلك فقد كثفت المؤسسات المالية جهودها لتأهيلهم وتحديدهم وربما أيضاً القيام بالسيطرة على هذه المخاطر، وعلى مدى العقدين الماضيين أصبح لدى المصارف جهود أكثر شمولية لتحسين حوكمة المصارف و نظم مراقبة المخاطر (Chorafas, 2008,P8) .

لذلك يتعين القول أن إدارة المخاطر هي وسيلة إدارية توفر ركيزة ومنطلقاً لحوكمة المصارف عن طريق طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه استثمارهم معروفة من جانب ممثليهم ومجلس الإدارة، وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل ممنهج ومنتظم وإن إدارة المخاطر الحقيقية تتعلق بتغيير ثقافة المنظمة لكي تجعل الأفراد ينهضون بمسئولياتهم وهم يعلمون أن هذه الأداة ستقوم بمساعدتهم في التغلب على المشكلات ودفع المؤسسة للأمام (حماد، 2005، ص 342).

3-2-2: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة

تعتبر إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف وذلك لإدراكها لعدد من المخاطر قبل أو بعد نشوئها من خلال التنبؤ بوقوعها، وفي حالة وقوعها بكيفية التعامل معها، وذلك يعطي ارتياح للمساهمين بسبب معرفتهم أن المخاطر التي تقابل المصرف يتم التعرف عليها قبل الوقوع بها، وفي هذا المجال أصدرت سلطة النقد الفلسطينية تعليمات رقم 2008/4 و2008/6 بشأن مهام وصلاحيات لجنة إدارة المخاطر وتشمل التالي: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009)

1. يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر عدم الامتثال ومخاطر الدول ومخاطر السمعة وأية مخاطر أخرى. ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

3. على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها المصرف، كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع المصرف دون تأخير.

4. يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمصرف ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر، على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009)

أ. توفر المراقبة الملاءمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.

ب. تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية.

جـ. إيجاد السبل الملاءمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.

د. الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.

5. يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف مع مراعاة ما يلي: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009)

أ. أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة، وإستراتيجيات، وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع وخصوصية المصرف وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة المصرف على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.

ب. أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة.

جـ. أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.

د. وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف.

هـ. أن يتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات التنظيمية والمصرفية وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها.

6. على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.

لذلك تعتبر إدارة المخاطر مدخل عملي للتعامل مع المخاطر الصرفة التي تواجه الأفراد والمنشآت، والمصارف ومحورها هو وضع القواعد والأسس التي يتم التعامل من خلالها في حالة إمكانية تعرض أصول أو دخل المصرف لخسائر عارضة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة من أجل التعرف على دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف بفلسطين، ومدى تأثر تطبيق الحوكمة بنظام المراجعة الداخلية في المصارف الفلسطينية، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو الآتي:

- منهجية الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- صدق وثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

1-4: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وذلك بهدف بيان دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة – دراسة على المصارف العاملة في فلسطين، وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني وذلك بتوزيع استبانة تم إعدادها لهذا الغرض حيث تم تقسيمها إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص و السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، وقد تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد تم استخدام البيانات الثانوية من مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالمراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة في المصارف، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، مع مراجعة للقوانين الصادرة عن سلطة النقد للمصارف بفلسطين، وذلك للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

2-4: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات المراجعة الداخلية في المصارف العاملة في فلسطين، والبالغ عددهم 60 مراجعاً داخلياً.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراده، وعليه تكون عينة الدراسة هي كامل مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 57 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي من الاستبانات نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 57 استبانة.

جدول رقم (1)

توزيع الاستبانات على المصارف العاملة في فلسطين والمستردة منها

رقم	البنك	**عدد الاستبانات الموزعة**	**عدد الاستبانات المستردة**
1.	HSBC للشرق الأوسط المحدود	–	–
2.	البنك الأردني الكويتي	2	2
3.	البنك الإسلامي العربي	5	5
4.	البنك الإسلامي الفلسطيني	4	3
5.	بنك الأقصى الإسلامي	3	3
6.	البنك الأهلي الأردني	2	2
7.	البنك التجاري الأردني	2	2
8.	البنك التجاري الفلسطيني	–	–
9.	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان	1	1
10.	البنك العربي	6	5
11.	البنك العربي الفلسطيني الاستثمار	–	–
12.	البنك العقاري المصري العربي	2	2
13.	بنك الاتحاد	2	2
14.	بنك الأردن	6	6
15.	بنك الاستثمار الفلسطيني	6	6
16.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	3	3
17.	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	–	–
18.	بنك القاهرة عمان	4	4
19.	بنك القدس	3	3
20.	بنك فلسطين الدولي	–	–
21.	بنك فلسطين م.ع.م	9	8
		60	**57**

خصائص وسمات مجتمع الدراسة

1.العمر

يبين جدول رقم (2) 35.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 25 سنة إلى 35 سنة " و 64.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "35 سنة فأكثر"، مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة من العمر هي من 35 سنة فأكثر، وذلك يتناسب مع مدى خبرة عينة الدراسة كما تم ذكره في جدول رقم 6 لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0.0
من 25 سنة –35 سنة	20	35.1
من 35 سنة فأكثر	37	64.9
المجموع	57	100.0

2.الجنس

يبين جدول رقم (3) 77.2% من عينة الدراسة من فئة "الذكور"، و 22.8% من عينة الدراسة من فئة " الإناث"، أي أن النسبة الكبرى هي لمتغير الذكور في عينة الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	77.2
أنثى	13	22.8
المجموع	57	100.0

3.المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (4) 71.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و19.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و8.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، بمعنى أن هناك ما نسبته 91.2% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر، وتدل هذه النسبة الكبيرة من حاملي شهادتي البكالوريوس والماجستير على صدق إجابات الاستبانة، وتفهم العينة للدراسة ومدى أهميتها.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	5	8.8
بكالوريوس	41	71.9
ماجستير	11	19.3
دكتوراه	0	0.0
المجموع	57	100.0

4.التخصص العلمي

يبين جدول رقم (5) أن 63.2% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "محاسبة" و24.6% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "إدارة أعمال، و7.0% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "علوم مصرفية"، و5.3% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "تخصصات أخرى"، مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة من تخصص المحاسبة ويليها إدارة الأعمال وذلك بما يتناسب مع طبيعة أعمال عينة الدراسة.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	36	63.2
علوم مصرفية	4	7.0
إدارة أعمال	14	24.6
أخرى	3	5.3
المجموع	57	100.0

5.سنوات الخبرة :

يبين جدول رقم (6) أن 61.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 10 سنوات"، و28.1% من العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأن هناك 10.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "اقل من 5 سنوات" مما يدل على أن الخبرة العملية هي في الفترة الأكبر وتبلغ أكثر من 10 سنوات مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 5 سنوات	6	10.5
من 5 سنوات إلي 10 سنوات	16	28.1
أكثر من 10 سنوات	35	61.4
المجموع	57	100.0

.6 الشهادات المهنية:

يبين الجدول رقم (7) أن 0.947% من عينة الدراسة غير حاصلين على شهادات مهنية، وأن 1.8% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة مهنية "CPA" و3.5% من العينة حاصلين على شهادة مهنية "ACPA" ويوضح ذلك أن هناك عدد قليل من العينة ممن هم حاصلين على أحدى الشهادات المهنية.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية

الشهادات المهنية	**التكرار**	**النسبة المئوية**
CPA	1	1.8
CIA	0	0.0
CA	0	0.0
ACPA	2	3.5
لا يوجد	54	94.7

7. رأس مال المصرف :

يبين جدول رقم (8) أن 71.9% من عينة المصارف بلغ رأس مالها "أكثر من 31 مليون دولار"، و24.6% من المصارف تراوح رأس مالها "11 مليون دولار – 30 مليون دولار"، أن 3.5% من المصارف بلغ رأس مالها "أقل من 10 مليون دولار" ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى لحجم رأس المال هي في فئة أكبر من 31 مليون دولار.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير رأس مال المصرف

رأس مال المصرف	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 مليون $	2	3.5
11 مليون$ – 30 مليون$	14	24.6
أكثر من 31 مليون $	41	71.9
المجموع	57	100.0

4-3: أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- ثم بعد ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، **ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين** كما يلي:

➢ **القسم الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الشهادات المهنية، ورأس مال المصرف).

➢ **القسم الثاني** يتكون من (46) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسة هي:

- **المحور الأول:** أثر تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية، ويتكون من (6) فقرات.
- **المحور الثاني:** يناقش القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة، ويتكون من (8) فقرات.
- **المحور الثالث:** يناقش استقلالية إدارات المراجعة الداخلية، ويتكون من (12) فقرة.
- **المحور الرابع:** يناقش متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر، ويتكون من (7) فقرات.
- **المحور الخامس:** يناقش فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان وذلك حسب جدول رقم (9)

جدول رقم(9)
مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4-4: صدق الاستبانة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، ولذلك تم تقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبانة حيث تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية:

1. صدق تحكيم الاستبانة

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية من المتخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء والاقتصاد، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية – ملحق رقم (1).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية

يبين جدول (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.735	0.000
2.	يتعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية.	0.764	0.000
3.	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.	0.710	0.000
4.	يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.	0.624	0.001
5.	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.	0.787	0.000
6.	يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.847	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة

يوضح جدول (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (**القيام بعملية المراجعة الداخلية وفقاً للمعايير المهنية الواجبة**) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: القيام بعملية المراجعة الداخلية وفقاً للمعايير المهنية الواجبة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	يمتلك المراجع الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.743	0.000
.2	يتلقى المراجع الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.803	0.000
.3	يتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها.	0.817	0.000
.4	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.764	0.000
.5	يلتزم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة.	0.626	0.001
.6	يأخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة.	0.640	0.001
.7	يتم توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.	0.593	0.002
.8	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل للموظفين في القسم.	0.537	0.006

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جـ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: استقلالية إدارات المراجعة الداخلية

يوضح جدول (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (استقلالية إدارات المراجعة الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: استقلالية إدارات المراجعة الداخلية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.	0.778	0.000
2.	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.	0.626	0.001
3.	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة.	0.727	0.000
4.	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.	0.666	0.000
5.	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة.	0.767	0.000
6.	لا يوجد تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة.	0.432	0.031
7.	يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.	0.532	0.006
8.	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	0.721	0.000
9.	يوجد استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.799	0.000
10.	يتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.643	0.001
11.	يوجد للمراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.	0.752	0.000
12.	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.	0.776	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

د.الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر

يبين جدول (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف هذا التقييم.	0.646	0.000
.2	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في الشركة لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم.	0.776	0.000
.3	يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة.	0.780	0.000
.4	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة ويتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.	0.766	0.000
.5	يلتزم مدير التخطيط الداخلي بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية.	0.769	0.000
.6	يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.	0.856	0.000
.7	تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف.	0.675	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

هـــ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخـــامس (فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصـــارف العاملـــة فـــي فلسطين)، والمعدل الكلي لفقراته، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر مـــن قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تســـاوي 0.396، وبـــذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.755	0.000
.2	يتم متابعة نشر القوائم المالية من قبل لجنة المراجعة.	0.806	0.000
.3	تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي أضرار قد تسئ لحملة الأسهم.	0.845	0.000
.4	تؤثر لجنة المراجعة في الوصول للأهداف وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصرف.	0.853	0.000
.5	تقوم لجنة المراجعة بمتابعة فحص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف.	0.778	0.000
.6	تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.797	0.000
.7	تقوم اللجنة بعمل التوصيات اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.708	0.000
.8	تقوم اللجنة بدراسة السياسات المحاسبية التي يتبناها المصرف قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.539	0.005
.9	تقوم اللجنة بالإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المصرف وكيفية تجنب الأخطاء مما يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.526	0.007
.10	تقوم اللجنة بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.796	0.000
.11	تقوم اللجنة بالتحقق من استقلالية المراجعين الداخليين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم، لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.714	0.000
.12	تقوم اللجنة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في الشركة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملاءمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة.	0.754	0.000
.13	تقوم اللجنة اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة ومدى ملاءمتها لمبادئ الحوكمة.	0.866	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

3. صدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها (جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص 126)، ويبين جدول (15) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	**تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية**	**0.737**	**0.000**
الثاني	**القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة**	**0.844**	**0.000**
الثالث	**استقلالية إدارات المراجعة الداخلية**	**0.863**	**0.000**
الرابع	**متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر**	**0.921**	**0.000**
الخامس	**فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.**	**0.917**	**0.000**

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

4-5: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية:

يتم عمل طريقة التجزئة النصفية من خلال القيام بتجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين متكافئين ويتم حساب معامل الارتباط بينهما، وارتفاع المعامل يعني ثبات الاختبار وقد تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرين معدل الأسئلة الفردية الرتبة

ومعـــدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور وتـــم تصحيح معامـــلات الارتباط باستخـــــدام معامـــل ارتباط سبيرمـــان بـــراون للتصحيـــح

(Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (16) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (16)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	6	0.7581	0.8624	0.000
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفقاً للمعايير المهنية الواجبة	8	0.8094	0.8947	0.000
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	12	0.7968	0.8869	0.000
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	7	0.7779	0.8751	0.000
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعـــة فـــي متابعـــة تحقيق مبادئ الحوكمـــة فـــي المصـــارف العاملة في فلسطين.	13	0.8466	0.9169	0.000
	جميع الفقرات	**46**	**0.8991**	**0.9469**	**0.000**

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات ويبين جدول رقم (17) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (17)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	6	0.8187
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	8	0.8322
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	12	0.9049
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	7	0.8585
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة فـي المصارف العاملة في فلسطين.	13	0.9328
	جميع الفقرات	**46**	**0.9706**

4-6: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتـم اسـتخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
4. معادلة سبيرمان براون للثبات.
5. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
6. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
7. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
8. tاختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
9. اختبار شفيه للفروق المتعددة مثنى بين المتوسطات للعينات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

مقدمة

يتم في هذا الجزء من الدراسة مناقشة نوع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة من أجل تحديد نوع الاختبارات الاحصائية اللازمة لتحليل فقرات الاستبانة وإثبات الفرضيات، ثم يتعرض الباحث بعد ذلك لتحليل فقرات محور الاستبانة ومناقشة الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك من خلال محورين رئيسيين هما:

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات الدراسة واختبار فرضياتها.

5-1: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

يقيس اختبار كولمجروف- سمرنوف قياس ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول التالي (18) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	6	1.056	0.215
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	8	1.078	0.195
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	12	0.736	0.650
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	7	0.900	0.392
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.	13	1.007	0.262
	جميع الفقرات	**46**	**0.814**	**0.522**

2-5: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

- **تحليل فقرات المحور الأول : تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في المحور الأول (تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية)، حيث أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 1 كانت ايجابية بشكل كبير حيث بلغ الوزن النسبي 87.72% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 بمعنى أن وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف يساهم ويساعد في تفعيل مبادئ الحوكمة، كما يتضح من الفقرة رقم 6 أن الوزن النسبي بلغ 84.91% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم فحص الإجراءات المعمول بها في المصارف من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة، كما ظهر في الفقرة رقم 3 الوزن النسبي بنسبة 84.56% ومستوى الدلالة 0.000 ويعتبر اقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المراجعة الداخلية تتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية، وتقوم بالمساهمة في إنشاء نظام الرقابة الداخلية للمصرف.

كما بينت الفقرة رقم 2 أن الوزن النسبي بلغ 81.75% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك تعاون بين مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام للرقابة الداخلية، مما سبق يتضح أن هناك تعاون في وضع نظام الرقابة الداخلية ما بين إدارة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة ومديري المصرف وذلك للوصول إلى نظام كفؤ ومميز للرقابة الداخلية.

وقد بينت الفقرة رقم 5 أن الوزن النسبي بلغ 81.05% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بمناقشة نظام الرقابة الداخليـــة مـــع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته وخلوه من الأخطاء.

وتبين من الفقرة رقم 4 على أن الوزن النسبي 77.19% ومستوى الدلالة 0.000 وهـــي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيـــام بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويتضح ذلك أيضاً من خلال التعليمات الصادرة عن سلطة النقد والتي ركزت بشكل كبير على وجوب إنشاء وظيفة مراقب الامتثال ولجنة المراجعة وإدارة المخاطر لدى المصرف وذلك للوصول إلى نظام حوكمة سليم داخل المصرف، الأمـــر الـــذي يجعـــل النتيجة العامة لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخليـــة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بالمحور الأول تساوي 4.14، والوزن النسبي لهـــا يساوي 82.87% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحســـوبة تســـاوي 17.386 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يـــؤدي إلـــى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

جدول رقم (19)

النسب المئوية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.1	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.39	0.7009	87.72	14.930	0.000
.2	يتعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية.	4.09	0.8080	81.75	10.163	0.000
.3	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.	4.23	0.7075	84.56	13.104	0.000
.4	يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.	3.86	0.7892	77.19	8.224	0.000
.5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.	4.05	0.7658	81.05	10.377	0.000
.6	يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.25	0.5757	84.91	16.335	0.000
	جميع فقرات المحور	**4.14**	**0.4965**	**82.87**	**17.386**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 56 تساوي 2.0

- **تحليل فقرات المحور الثاني : القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة**

يتبين من الجدول رقم (20) أن آراء أفراد مجتمع الدراسة في المحور الثاني (القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة) كانت إيجابية ويتضح ذلك من خلال الفقرة رقم 6 حيث بلغ الوزن النسبي 83.86% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يأخذ في اعتباره المخاطر الجوهرية التي من الممكن أن تؤثر في أهداف المصرف والتي لا تكفي إجراءات التأكيد لاكتشافها حتى لو تم استخدام العناية المهنية اللازمة والمراجعة على أسس المعايير المهنية الواجبة، ويتبين أيضاً من الفقرة رقم 8 أن الوزن النسبي لها 83.86% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين في القسم، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعزز ما قد تم ذكره في تعليمات رقم (2009/3) لسلطة النقد الفلسطينية حيث ذكرت المتطلبات الإلزامية لوظيفة المراجعة الداخلية في المصرف على وجوب ضمان اعتماد ميثاق للمراجعة الداخلية والذي يتضمن بالحد الأدنى أهداف ومجال وظيفة المراجعة الداخلية، مع توضيح لصلاحيات ومسؤوليات تلك الدائرة وعلاقتها بالوظائف الرقابية الأخرى.

كما تبين الفقرة رقم 1 أن الوزن النسبي بلغ 81.75% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 بمعنى أن الفقرة كانت إيجابية، مما يدل على أن المراجع الداخلي يمتلك معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة، وهذا يتفق مع ما سبق ذكره في الجانب النظري من الدراسة حول تطور مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة وذلك بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، ويتبين من الفقرة رقم 7 أن الوزن النسبي بلغ 80.00% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة، وهذا يؤيد ما سبق ذكره في الفقرة رقم 1 من توافر الخبرة والمهارة في فريق عمل المراجعة الداخلية.

أما في الفقرة رقم 5 فقد بلغ الوزن النسبي 79.65% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يلتزم ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة، ويتضح من الفقرة

رقــم 3 أن الوزن النسبي بلغ 76.14% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة تتوافر لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمـــة ومبادئها، وفي الفقرة رقم 4 يبلغ الوزن النسبي 75.09% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقــل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم باستمرار بزيادة كفــاءة وفعاليـــة وجــودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة، ويتضح ذلك أيضاً من خلال قيام المصـــارف بتأهيل المراجعين الداخليين بشكل مستمر بالدورات تدريبية والمواد التعليمية المساعدة.

ويتضح من الفقرة رقم 2 أن الوزن النسبي 73.33% ومستوى الدلالة 0.000 وهـــي اقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يتلقى تدريب وتعليم مستمر علـــى المعـــايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة، وهذا ما يؤيد ما سبق في ذكـــره فـــي الإطـــار النظري من التأهيل العلمي للمراجع الداخلي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور 3.96، والوزن النسبي 79.21% وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 13.270 اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن القيام بعملية المراجعة الداخلية يتم وفقاً للمعايير المهنية الواجبة الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

جدول رقم (20)

النسب المئوية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.1	يمتلك المراجع الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.09	0.7856	81.75	10.453	0.000
.2	يتلقى المراجع الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة.	3.67	1.0059	73.33	5.004	0.000
.3	يتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها.	3.81	0.9532	76.14	6.392	0.000
.4	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة.	3.75	0.8298	75.09	6.864	0.000
.5	يلتزم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة.	3.98	0.7674	79.65	9.665	0.000
.6	يأخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة.	4.19	0.6106	83.86	14.751	0.000
.7	يتم توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.	4.00	0.8238	80.00	9.165	0.000
.8	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل للموظفين في القسم.	4.19	0.8332	83.86	10.810	0.000
	جميع فقرات المحور	**3.96**	**0.5465**	**79.21**	**13.270**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 56 تساوي 2.0

- **تحليل فقرات المحور الثالث : استقلالية إدارات المراجعة الداخلية**

يتبين من الجدول رقم 21 أن آراء أفراد مجتمع الدراسة في الفقرة 11 يبلـــغ وزنهـــا النسبي 86.07% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يـــدل علـــى أنـــه يوجـــد للمراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وهذا يعزز ما تـــم ذكـــره فـــي الإطار النظري بمعايير الأداء المهني والذي ينص المعيار رقم واحد على أنه يجب أن يكون هناك استقلالية للمراجع عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتضح من الفقرة رقم 6 والتـــي يبلغ وزنها النسبي 85.26% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أنـــه لا يوجد تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمـــة، وهـــذا يعتبر عامل إيجابي في عدم تضارب مصالح المراجع والمصرف لتفعيل مبادئ الحوكمة.

ويتضح من الفقرة رقم 10 أن الوزن النسبي لها يساوي 84.56% ومستوى الدلالـــة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن المراجع الداخلي يتمكن من العمـــل دون أي قيـــود وذلك من خلال الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك مما يلزم لأداء واجبه لتفعيل مبادئ الحوكمة، أما الفقرة رقم 2 بلغ الوزن النسبي لها 83.51% ومســـتوى الدلالـــة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصـــلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة، وفي الفقرة رقم 9 يبلغ الوزن النسبي 82.46% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 ممـــا يـــدل على أن يوجد استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث قدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة، وهذا يزيد من الاستقلالية لإدارة المراجعة الداخلية من الناحية التنظيمية وذلك للقيام بواجباتها وبوظيفتها.

هذا ويتضح من الفقرة رقم 1 أن الوزن النسبي لها يساوي 81.75% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد لمدير المراجعة الداخليـــة الصـــلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، وذلك من خلال الاستقلالية التي يتمتع بها، ويتبين من الفقرة رقم 8 أن الوزن النسبي 81.75% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل مـــن 0.05 مما يعني أنه يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكـــي يقـــوم بعملـــه بالشكل المطلوب، ويتضح من الفقرة رقم 3 أن الوزن النسبي بلغ 80.35% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئـــيس مجلـــس

الإدارة، ويتضح من الفقرة رقم 12 أن الوزن النسبي 79.30% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم، وفي الفقرة رقم 7 بلغ الوزن النسبي 77.89% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بتقديم تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، ويعتبر هذا أيضاً من اختصاصات مراقب الامتثال لدى المصرف.

ويتبين في الفقرة رقم 4 أن الوزن النسبي 75.36% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة، وفي الفقرة رقم 5 يبلغ الوزن النسبي لها 72.98% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يؤكد أيضاً على الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة. وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث 4.05، والوزن النسبي 80.96% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 12.701 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني أن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة بفلسطين.

جدول رقم (21)

النسب المئوية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (استقلالية إدارات المراجعة الداخلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.1	يوجد لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.	4.09	0.8718	81.75	9.420	0.000
.2	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.	4.18	0.7349	83.51	12.075	0.000
.3	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة.	4.02	0.9541	80.35	8.051	0.000
.4	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.	3.77	1.0089	75.36	5.695	0.000
.5	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة.	3.65	0.9160	72.98	5.350	0.000
.6	لا يوجد تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة.	4.26	0.6416	85.26	14.864	0.000
.7	يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.	3.89	0.9762	77.89	6.920	0.000
.8	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	4.09	0.7856	81.75	10.453	0.000
.9	يوجد استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.12	0.8253	82.46	10.272	0.000
.10	يتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.23	0.9262	84.56	10.011	0.000
.11	يوجد للمراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.	4.30	0.6006	86.07	16.242	0.000
.12	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.	3.96	0.9056	79.30	8.044	0.000
	جميع الفقرات	**4.05**	**0.6230**	**80.96**	**12.701**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 56 تساوي 2.0

- **تحليل فقرات المحور الرابع : متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر**

يتبين من الجدول رقم 22 أن آراء مجتمع الدراسة كانت إيجابية في جميع الفقرات حيث في الفقرة رقم 3 بلغ الوزن النسبي 82.81% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة للمخاطر التي تواجه المصرف، وفي الفقرة رقم 1 بلغ الوزن النسبي 82.11% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم، وفي الفقرة رقم 7 بلغ الوزن النسبي 81.40% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن خطة نشاط المراجعة الداخلية تستند على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف، كما يتضح من الفقرة رقم 4 أن الوزن النسبي 80.35% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري المصرف ويتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

كما يتضح من الفقرة رقم 6 أن الوزن النسبي 79.65% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن نشاط المراجعة الداخلية يشتمل على تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة، ويتبين في الفقرة رقم 2 أن الوزن النسبي 79.30% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في المصرف لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم، وفي الفقرة رقم 5 بلغ الوزن النسبي 79.30% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مدير التخطيط الداخلي يقوم بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.70% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 15.104 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، وهذا يتفق مع ما أورده معهد المراجعين الداخليين (institute of internal auditors research foundation) حول دور المراجعة الداخلية وأثرها على حوكمة المصارف من خلال الرقابة على المخاطر التي يتعرض لها المصرف وتقييم إجراءات تلك الرقابة مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية المنشورة (سامي، 2007، ص11).

جدول رقم (22)

النسب المئوية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الرابع(تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
.1	يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم.	4.11	0.6177	82.11	13.509	0.000	4.11
.2	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في المصرف لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم.	3.96	0.8444	79.30	8.627	0.000	3.96
.3	يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة للمخاطر التي تواجه المصرف.	4.14	0.7662	82.81	11.236	0.000	4.14
.4	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري المصرف ويتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.	4.02	0.8962	80.35	8.572	0.000	4.02
.5	يلتزم مدير التخطيط الداخلي بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية.	3.96	0.7551	79.30	9.648	0.000	3.96
.6	يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.	3.98	0.6679	79.65	11.105	0.000	3.98
.7	تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف.	4.07	0.7526	81.40	10.736	0.000	4.07
	جميع فقرات المحور	**4.04**	**0.5174**	**80.70**	**15.104**	**0.000**	**4.04**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 56 تساوي 2.0

- **تحليل فقرات المحور الخامس : دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين**

يتبين من الجدول رقم 23 أن آراء مجتمع الدراسة في الفقرة رقم 4 كانت إيجابية حيث بلغ الوزن النسبي 83.51% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك تأثير من قبل لجنة المراجعة في الوصول للأهداف وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصرف، وهذا يتطابق مع نتائج بحث (السلطان، 2005) حيث تم التعرض إلى أن دور لجنة المراجعة يتمثل في إعداد التقارير المالية للمصرف ومتابعة ومراقبة الخطط ومدى تنفيذها والتعرف على ما تحقق منها ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة ومساعدة مجلس الإدارة على تطبيق معايير الحوكمة في المصارف كما ويتبين من الفقرة رقم 10 أن الوزن النسبي يساوي 82.11% وأن مستوى الدلالة 0.000 مما يدل على أن اللجنة تقوم بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي والتعرف على مدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة، وفي الفقرة رقم 12 بلغ الوزن النسبي 81.40% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن اللجنة تقوم بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المصرف، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملاءمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة داخل المصرف.

ويتبين من الفقرة 9 أن الوزن النسبي 81.05% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن اللجنة تقوم بالإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المصرف وكيفية تجنب الأخطاء والمساهمة في تصحيح الأخطاء في حالة وقوعها مما يساهم في تفعيل مبادئ وقواعد الحوكمة، وفي الفقرة رقم 6 بلغ الوزن النسبي 80.70% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن لجنة المراجعة تقوم بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية ومدى مساهمته في تفعيل مبادئ الحوكمة، كما يتضح من الفقرة 11 أن الوزن النسبي يساوي 80.70% ومستوى الدلالة 0.000 مما يدل على أن لجنة المراجعة تقوم بالتحقق من استقلالية المراجعين الداخليين وتعمل على تقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم، وذلك من أجل تفعيل مبادئ الحوكمة.

ويتبين من الفقرة رقم 1 أن الوزن النسبي 80.00% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن الإشراف يتم من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها وذلك لتفعيل مبادئ الحوكمة، وفي الفقرة رقم 5 بلغ الوزن النسبي 79.65% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن لجنة المراجعة تعمل

على متابعة فحص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف، وفي الفقرة رقم 7 بلغ الوزن النسبي 78.95% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن اللجنة تقوم بعمل التوصيات اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة، وفي الفقرة رقم 13 بلغ الوزن النسبي 78.60% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن لجنة المراجعة تقوم باتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة ومدى ملائمتها لمبادئ الحوكمة.

ويتبين من الفقرة رقم 2 أن الوزن النسبي يساوي 78.25% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن لجنة المراجعة تقوم بمتابعة نشر القوائم المالية، وفي الفقرة رقم 8 بلغ الوزن النسبي 73.68% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن اللجنة تقوم بدراسة السياسات المحاسبية التي يتبناها المصرف قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ما تراه مناسباً من مقترحات بشأنها مما يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة، وفي الفقرة رقم 3 بلغ الوزن النسبي 73.33% ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن لجنة المراجعة تقوم بالكشف عن أي أضرار قد تسئ لحملة الأسهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور تساوي 3.969، والوزن النسبي يساوي 79.38% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 11.446 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على فاعلية الدور الذي تقوم به لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، وبذلك فإن هذه النتيجة تتفق مع توجهات سلطة النقد الفلسطينية واهتماماتها بموضوع الحوكمة في المصارف من خلال التعليمات التي أصدرتها في هذا الخصوص والمتضمنة أدوات تحقيق الحوكمة والمتمثلة في لجنة إدارة المخاطر، ولجنة المراجعة، وإدارة المراجعة الداخلية في المصرف.

جدول رقم (23)

النسب المئوية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الخامس (دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.1	يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.00	0.8018	80.00	9.416	0.000
.2	يتم متابعة نشر القوائم المالية من قبل لجنة المراجعة.	3.91	0.8920	78.25	7.721	0.000
.3	تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي أضرار قد تسئ لحملة الأسهم.	3.67	0.8931	73.33	5.636	0.000
.4	تؤثر لجنة المراجعة في الوصول للأهداف وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصرف.	4.18	0.6013	83.51	14.759	0.000
.5	تقوم لجنة المراجعة بمتابعة فحص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف.	3.98	0.7674	79.65	9.665	0.000
.6	تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.04	0.8444	80.70	9.255	0.000
.7	تقوم اللجنة بعمل التوصيات اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	3.95	0.8948	78.95	7.993	0.000
.8	تقوم اللجنة بدراسة السياسات المحاسبية التي يتبناها المصرف قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة.	3.68	0.9289	73.68	5.561	0.000
.9	تقوم اللجنة بالإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المصرف وكيفية تجنب الأخطاء مما يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.05	0.7421	81.05	10.709	0.000
.10	تقوم اللجنة بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.11	0.7719	82.11	10.810	0.000
.11	تقوم اللجنة بالتحقق من استقلالية المراجعين الداخليين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم، لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.04	0.8444	80.70	9.255	0.000
.12	تقوم اللجنة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في الشركة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.07	0.8207	81.40	9.845	0.000
.13	تقوم اللجنة اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة ومدى ملاءمتها لمبادئ الحوكمة.	3.93	0.9036	78.60	7.769	0.000
	جميع الفقرات	3.969	0.639	79.38	11.446	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 56 تساوي 2.0

جميع المحاور

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بدور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين وذلك بترتيبها تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات مجتمعة يساوي 4.02، والوزن النسبي يساوي 80.41% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 15.431 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن إدارات المراجعة الداخلية لها دور كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

جدول رقم (24)

تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
.1	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	4.14	0.4965	82.87	17.386	0.000	4.14
.2	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	3.96	0.5465	79.21	13.270	0.000	3.96
.3	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	4.05	0.6230	80.96	12.701	0.000	4.05
.4	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	4.04	0.5174	80.70	15.104	0.000	4.04
.5	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.	3.97	0.6391	79.38	11.446	0.000	3.97
	جميع محاور الدراسة	**4.02**	**0.4993**	**80.41**	**15.431**	**0.000**	**4.02**

3-5: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى** $\alpha = 0.05$

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، وتشير النتائج المبينة في جدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.796 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.235، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (25)
معامل الارتباط بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية
و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

المحور	الإحصاءات	تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين
تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.796
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	**57**

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية 55 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.263

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بعملية المراجعة الداخلية وفــق للمعايير المهنية الواجبة و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلســطين عنــد مستوى $\alpha = 0.05$

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة وتفعيل مبادئ الحوكمة فـــي المصارف العاملة في فلسطين، وتوضح النتائج المبينة في الجدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.794 وهـــي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.235، مما يدل على قبول الفرضـــية أي أن هنـــاك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبـــة وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (26)
معامل الارتباط بين القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

المحور	الإحصاءات	تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين
القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	معامل الارتباط	0.794
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	**57**

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية 55 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.263

- **الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية إدارات المراجعة الداخلية و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى** $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين استقلالية إدارات المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.910 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.235، مما يدل على قبول الفرضية أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية إدارات المراجعة الداخلية و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى $\alpha = 0.05$

جدول رقم (27)
معامل الارتباط بين استقلالية إدارات المراجعة الداخلية
و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

المحور	الإحصاءات	**تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين**
استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.910
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	**57**

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية 55 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.263

- **الفرضية الرابعة: متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى** $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق نظم إدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة بفلسطين، وتبين النتائج الموضحة في جدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.816 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.235، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (28)
معامل الارتباط بين متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر
و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

المحور	الإحصاءات	**تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين**
متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	معامل الارتباط	0.816
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	**57**

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية 55 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.263

- **الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية دور لجنة المراجعة وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى** $\alpha = 0.05$.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أهمية وفاعلية لجنة المراجعة في المصرف وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في المصرف، وتبين النتائج في جدول رقم (29) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.886 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.235، مما يدل على قبول الفرضية والتي تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية دور لجنة المراجعة وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (29)
معامل الارتباط بين فاعلية دور لجنة المراجعة
و تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين

المحور	الإحصاءات	**تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين**
فاعلية دور لجنة المراجعة	معامل الارتباط	0.886
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	57

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية 55 ومستوى دلالة 0.05 يساوي 0.263

الفرضية السادسة:

لبيان أثر السمات الشخصية لمجتمع الدراسة تم إجراء اختبار t لإيضاح الفرق بين متوسط آراء مجتمع الدراسة وبيان أثر إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف بفلسطين، ويتم ذلك من خلال استخدام أسئلة القسم الأول من استبانة الدراسة والتي تتعلق بالخصائص والسمات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وأثر تلك الخصائص على دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف كما يلي:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للعمر.**

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للعمر، ويتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (30) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في تلك المحاور يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.714− وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.478 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للعمر.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار t حساب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للعمر

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	25-35 سنة	20	4.1167	0.4779	-0.295	0.769
	أكثر من 35 سنة	37	4.1577	0.5121		
القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	25-35 سنة	20	3.9875	0.5574	0.272	0.787
	أكثر من 35 سنة	37	3.9459	0.5477		
استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	25-35 سنة	20	3.9424	0.6043	-0.941	0.351
	أكثر من 35 سنة	37	4.1052	0.6336		
متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	25-35 سنة	20	4.0929	0.5868	0.616	0.540
	أكثر من 35 سنة	37	4.0039	0.4815		
فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	25-35 سنة	20	3.8038	0.6563	-1.448	0.153
	أكثر من 35 سنة	37	4.0582	0.6203		
جميع المحاور	25-35 سنة	**20**	**3.9561**	**0.4864**	**-0.714**	**0.478**
	أكثر من 35 سنة	**37**	**4.0555**	**0.5093**		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 56 ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.0

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للجنس.**

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار t للفرق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للجنس والنتائج المبينة في جدول رقم (31) تشير إلى أن قيمة مستوى دلالة المحور لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل منها اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في تلك المحاور يعزى للجنس، باستثناء المحور المتعلق بمدى القيام بعملية المراجعة وفقاً للمعايير المهنية والذي ظهر بمستوى دلالة أقل من 0.05 .

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.419 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.162 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للجنس.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	ذكر	44	4.1742	0.4616	0.864	0.391
	أنثى	13	4.0385	0.6092		
القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	ذكر	44	4.0455	0.5037	2.234	0.030
	أنثى	13	3.6731	0.6071		
استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	ذكر	44	4.1229	0.5764	1.696	0.096
	أنثى	13	3.7949	0.7286		
متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	ذكر	44	4.0357	0.5082	0.017	0.987
	أنثى	13	4.0330	0.5689		
فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	ذكر	44	4.0122	0.6165	0.940	0.352
	أنثى	13	3.8225	0.7171		
جميع المحاور	ذكر	44	4.0712	0.4687	1.419	0.162
	أنثى	13	3.8495	0.5792		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 56 ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.0

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للمؤهل العلمي.**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج المبينة في الجدول رقم (32) تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل منها اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.59 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.737 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي3.59 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.483 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	بين المجموعات	0.2222	2	0.1111	0.442	0.645
		داخل المجموعات	13.5799	54	0.2515		
		المجموع	13.8021	56			
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	بين المجموعات	0.7654	2	0.3827	1.295	0.282
		داخل المجموعات	15.9583	54	0.2955		
		المجموع	16.7237	56			
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	بين المجموعات	0.5095	2	0.2547	0.648	0.527
		داخل المجموعات	21.2261	54	0.3931		
		المجموع	21.7356	56			
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.0251	2	0.0125	0.045	0.956
		داخل المجموعات	14.9660	54	0.2771		
		المجموع	14.9910	56			
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	بين المجموعات	0.7769	2	0.3885	0.949	0.393
		داخل المجموعات	22.0971	54	0.4092		
		المجموع	22.8741	56			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.3711	2	0.1855	0.737	0.483
		داخل المجموعات	13.5925	54	0.2517		
		المجموع	**13.9635**	**56**			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 54 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.59

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفــراد عينــة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للتخصص العلمي.**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلســطين تعزى للتخصص العلمي، والنتائج المبينة في الجدول رقم (33) تشير إلى أن قيمة مســتوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل منها اقل مــن قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.37 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحــوثين يعزى للتخصص العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.894 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي3.37، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.450 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى للتخصص العلمي.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى للتخصص العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	بين المجموعات	0.7771	3	0.2590	1.054	0.376
		داخل المجموعات	13.0250	53	0.2458		
		المجموع	13.8021	56			
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	بين المجموعات	1.6714	3	0.5571	1.962	0.131
		داخل المجموعات	15.0523	53	0.2840		
		المجموع	16.7237	56			
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	بين المجموعات	0.8157	3	0.2719	0.689	0.563
		داخل المجموعات	20.9199	53	0.3947		
		المجموع	21.7356	56			
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.5961	3	0.1987	0.732	0.538
		داخل المجموعات	14.3950	53	0.2716		
		المجموع	14.9910	56			
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	بين المجموعات	0.7277	3	0.2426	0.581	0.630
		داخل المجموعات	22.1464	53	0.4179		
		المجموع	22.8741	56			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.6729	3	0.2243	0.894	0.450
		داخل المجموعات	13.2906	53	0.2508		
		المجموع	**13.9635**	**56**			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 53 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.37

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفـــراد عينـــة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى لسنوات الخبرة.**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلســطين تعزى لسنوات الخبرة، والنتائج المبينة في الجدول رقم (34) وتشير إلى وجود فــروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة لمحوري "استقلالية إدارات المراجعة الداخلية، و فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمـــة فـــي المصـــارف العاملة في فلسطين" يعزى لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمـــة F المحســـوبة 3.470، 3.714 على التوالي وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.59، ويبين اختبار شـــفيه فـــي جدول رقم (35) أن الفروق بين فئتي الخبرة "5–10 سنوات" و "أكثـــر مـــن 10 ســـنوات" لصالح الفئة "أكثر من 10 سنوات".

كذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لباقي المحاور الأخرى اكبر من 0.05 كمـــا أن قيمة F المحسوبة لكل منها اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.59 مما يدل على عـــدم وجود فروق في إجابات المبحوثين يعزى لسنوات الخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.050 وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.59، كما أن قيمة مستوى الدلالـــة لجميـــع المحـــاور تساوي 0.056 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أفراد عينة الدراسة حول دور إدارات المراجعة الداخليـــة فـــي تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين يعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	بين المجموعات	0.7145	2	0.3572	1.474	0.238
		داخل المجموعات	13.0877	54	0.2424		
		المجموع	13.8021	56			
الثاني	القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة	بين المجموعات	0.8468	2	0.4234	1.440	0.246
		داخل المجموعات	15.8769	54	0.2940		
		المجموع	16.7237	56			
الثالث	استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	بين المجموعات	2.4752	2	1.2376	3.470	0.038
		داخل المجموعات	19.2604	54	0.3567		
		المجموع	21.7356	56			
الرابع	متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.2254	2	0.1127	0.412	0.664
		داخل المجموعات	14.7657	54	0.2734		
		المجموع	14.9910	56			
الخامس	فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	بين المجموعات	2.7661	2	1.3831	3.714	0.031
		داخل المجموعات	20.1079	54	0.3724		
		المجموع	22.8741	56			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.4174	2	0.7087	3.050	0.056
		داخل المجموعات	12.5461	54	0.2323		
		المجموع	**13.9635**	**56**			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 54 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.59

جدول رقم (35)
اختبار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	الفرق بين المتوسطات	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
استقلالية إدارات المراجعة الداخلية	اقل من 5 سنوات		0.119	-0.336
	5-10 سنوات	-0.119		-0.455*
	أكثر من 10 سنوات	0.336	0.455*	
فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين	اقل من 5 سنوات		-0.146	-0.551*
	5-10 سنوات	0.146		-0.405*
	أكثر من 10 سنوات	0.551*	0.405*	

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً النتائج

من خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن المراجعة الداخلية تعتبر أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المصارف في فلسطين.

2. يؤثر الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة، مما يشير إلى أهمية دراسة وتطوير المعايير والأسس التي يقوم عليها هذا الميثاق بصورة مستمرة تدعيماً لقواعد ومبادئ الحوكمة في هذا الخصوص.

3. أن متابعة تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين تطبيق الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف مثل المساعدة في تحسين التواصل بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للمصرف للوصول إلى تطبيق أفضل لقواعد الحوكمة في المصارف.

4. تجسد المراجعة الداخلية الفعالية المنشودة من تطبيق الحوكمة وذلك بتفعيل دور أصحاب المصالح في المصرف ضماناً لاستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها داخل المصارف.

5. يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توافر التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على وجود مجلس إدارة فاعل ولجنة مراجعة وإدارة مراجعة داخلية ولجنة إدارة المخاطر مع وظيفة مراقبة الامتثال داخل المصرف.

6. أن لجنة المراجعة تؤثر بشكل رئيسي في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة المصرف وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مما يحقق زيادة كفاءة ونوعية التقارير المالية التي تساعد المصرف للوصول إلى الأهداف المخططة وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بشكل فعال في المصارف.

7. أن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في المصارف من خلال القيام بطمأنة المساهمين والأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالاستثمارات يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم.

8. هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال قيامه بفحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية و الخارجية منها والتي من الممكن أن تؤثر على أعمال المصرف.

9. عدم وجود معرفة وإلمام كافٍ من قبل بعض العاملين حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقاتها في المصارف العاملة في فلسطين.

10. وجود ارتباط قوي بين تطبيق أسس وقواعد سليمة لنظام المراجعة الداخلية في المصرف من حيث تولي إدارة المراجعة الداخلية تنفيذه ومناقشته مع المراجع الخارجي لبيان دقة هذا النظام، والقيام بفحص الإجراءات للتأكد من مدى مطابقتها للسياسات والخطط والقوانين الموضوعة، وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل المصارف العاملة في فلسطين.
11. يوجد ارتباط قوي بين القيام بأداء عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة والتزام المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية مع توافر الخبرة والتأهيل الفني لدى المراجع الداخلي وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
12. توجد علاقة إيجابية بين الحفاظ على استقلالية إدارات المراجعة الداخلية وتدعيم أركانها ومتطلباتها ووجود الصلاحيات الكاملة لمدير المراجعة الداخلية والأخذ بتوصياته في كافة المجالات، مع العمل على توفير جميع الإمكانيات اللازمة لعمل المراجع الداخلي بالشكل المطلوب، وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.
13. توجد علاقة إيجابية بين إقامة وتطبيق نظام كفؤ لإدارة المخاطر لعكس الأهداف المرتبطة بدراسة كافة المخاطر المحيطة بالمصرف وإجراء التقييم المستمر لها بشكل دوري.
14. توجد علاقة إيجابية بين وجود لجنة مراجعة تؤدي واجباتها ومهامها الموكولة لها من حيث متابعة التحقق من كفاية نظم الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها، ومتابعة السياسات المحاسبية والإشراف على الأداء المالي والمحاسبي وتطبيقاته السليمة داخل المصرف.

ثانياً التوصيات

من خلال التحليل و النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم تطبيقات الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء المصرفي.
2. ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.
3. العمل على متابعة تطور معايير المراجعة الداخلية ومدى علاقتها بحوكمة المصارف، مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمراجعين الداخليين على هذه المعايير.
4. العمل على تدعيم أركان ومقومات استقلالية المراجعة الداخلية لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل المصرف.
5. تفعيل دور لجان المراجعة في المصارف للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف المصرف.
6. تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المصارف.
7. ضرورة تضمين التقرير النهائي للبيانات والقوائم المالية التي تعدها المصارف في ختام الفترة المحاسبية تقريراً عن مدى الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة في المصارف.
8. التأكيد على قيام سلطة النقد الفلسطينية بمتابعة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمبادئ وقواعد الحوكمة ومدى التزام المصارف بالتعليمات الصادرة عن سلطة النقد والخاصة بهذا الموضوع.
9. العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمصرف بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف أو القصور في مراحل العمليات والأداء داخل المصرف.

10. ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل المراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة في المصارف.

المراجع

أولاً الكتب العربية

1. جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
2. الجزار، محمد محمد، المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق الرقابة الوقائية وتنمية الكفاية، الناشر مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1987.
3. جربوع، يوسف محمود، مراجعة الحسابات وفقا لمعايير المراجعة الدولية، بدون ناشر، فبراير 2002.
4. حماد، طارق عبد العال، إدارة المخاطر أفراد- إدارات- شركات- بنوك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
5. حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدر الجامعية، مصر، 2005.
6. حنفي، عبد الغفار، إدارة المصارف السياسات المصرفية – تحليل القوائم المالية – الجوانب التنظيمية- المصارف الإسلامية والتجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
7. سليمان، محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، (2006).
8. سعد، محيى محمد، عولمة الاقتصاد في الميزان – الإيجابيات والسلبيات، دار المكتب الجامعي للنشر، مصر، 2008.
9. علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية، 2007.
10. الصبان وآخرون، محمد سمير و جمعة، إسماعيل إبراهيم والسوافيري، فتحي رزق، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
11. القبطان، السيد، قواعد المراجعة في أعمال البنوك – شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة، 2006.
12. تشاركهام، جوناثان، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاص، 2003.

ثانيا الدوريات والدراسات

1. أبو العطا ، نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضـــوء علـــى التجربـــة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
2. إبراهيم، محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات فـــي إطـــار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.
3. البدري، مسعود عبد الحفيظ، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، مجلة دراسات في الاقتصـــاد والتجـــارة، مجلـــد 22-23، جامعة قاريونس، ليبيا، 2005.
4. بوتين، محمد، المراجعة ومراقبة الحسابات مـــن النظريـــة إلـــى التطبيـــق، ديـــوان المطبوعات الجامعية، بدون تاريخ.
5. بكري، علي حاج، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة بنين جامعة الأزهر، مصر، 2005.
6. هواري، معراج عبد القادر و امجدل، أحمد عبد الحفيظ، الحوكمـــة المؤسســـية فـــي القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، بحث غير منشور، جامعة الأغـــــــواط، الجزائـــــــر، 2006، نســـــــخة اليكترونيـــــــة http://www.infotechaccountants.com
7. الوردات، خلف عبد الله، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.
8. حسانين، أحمد سعيد قطب، "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لـــنظم الحوكمة وأثره علي الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة" دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي"، بحث محكم، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1 مجلد 46، يناير 2009.
9. حسن، محمد نجيب صادق، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد- وجهة نظـــر محاسبية، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، جامعـــة الزيتونـــة الأردنية، عمان، 2006.

10. ياسين، حازم أحمد، دور الأجهزة الرقابية في تفعيل الإطـــار المحاســبي لحوكمـــة الشركات، ورشة عمل حول الإطار المحاسبي والإفصاح لهيكل الشركات في مصر، جمهورية مصر العربية، فبراير 2003.

11. يوسف، محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل، يونيه 2007.

12. لطفي، أمين السيد أحمد، الإطار المحاسبي والإفصاح عن هيكل حوكمة الشـــركات وأثره على فجوة توقعات المراجعة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجـــارة بني سويف جامعة القاهرة، ديسمبر 2001.

13. المهايني، محمد خالد، حوكمة الشركات وأهميتها في جـــذب الاســـتثمارات وتنميـــة الموارد البشرية، محاضرة مع بحث علمي ودراسة تحليلية عملية، جمعية المحاسبين القانونيين السوريين، سوريا، حزيران 2007.

14. محمد، أمال إبراهيم، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة بنها، 2005.

15.المطيري، عبيد بن سعيد، تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكـــة العربيـــة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد 3 مجلد 10 سبتمبر 2003.

16. مطر، محمد، ونور، عبد الناصر، مدى التزام الشركات المساهمة العامـــة الأردنيـــة بمبادئ الحاكمية المؤسسية– دراسة تحليليـــة مقارنـــة بـــين القطـــاعين المصـــرفي والصناعي،بحث منشور، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.

17._ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.

18. المليجي، إبراهيم السيد المليجي، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات علـــى فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية فى مصر، بدون تاريخ.

19.متولي، طلعت عبد العظيم، دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة السعودية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الأول، 2006.

20. نقاز، أحمد وعبيرات، مقدم، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية (صيدال – saaidal)، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، الدنمارك، 2007.

21. سامي، مجدي محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات– دراسة ميدانية في شركات التأمين، جامعة طنطا، 2007.

22. السعدني، مصطفى حسن بسيونى، مدي ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات، المؤتمر الدولي (مهنة المحاسبة و المراجعة و التحديات المعاصرة)، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2007.

23. عبد الكريم، نصر، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II– دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007.

24. عبد الملك، أحمد رجب، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية، بحث محكم، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1 مجلد 45، يناير 2008.

25. عبد الرحمن، عادل، دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم corporate governance وإمكانية تطبيقه في الشركات العاملة في البيئة المصرية، الدراسات والبحوث التجارية، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة بنها، السنة الثالثة والعشرون، العدد الأول، 2003.

26. عوض، أمال محمد محمد، قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، جامعة القاهرة، 2003.

27. عيسى، سمير كامل محمد، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات – مع دراسة تطبيقية، بحث محكم، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1 مجلد 45، يناير 2008.

28. عشماوي، محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.

29. فوزي، سميحة، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل مقدمة للمركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2003.

30. الرحيلي، عوض بن سلامة، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشـركات - حالـة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول مجلـد 22، 2006.

31. شاهين، علي عبد الله، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف– مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين، المـؤتمر العلمـي الأول الاسـتثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة فـي الجامعة الإسلامية، 2005.

32. شتيوي، أيمن أحمد، تقييم فعالية القواعد التنفيذية لهيئة سوق المـال بشـان حوكمـة الشركات في تحسين جودة أعمال مراجعي الحسابات في مصر، مجلة كليـة التجـارة للبحوث العلمية – جامعة الإسكندرية، عدد رقم 2، مجلد 45، يوليو 2008.

33. تنتوش، محمد قاسم، نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنيـة، دار الجيـل، بيروت، 1998.

34. خليل، عبد اللطيف محمد، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة– بالتطبيق على البنوك التجارية، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والعشـرون العـددان الأول والثـاني، 2003.

35. خليل، محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيـق جـودة المعلومـات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية دراسة نظريـة تطبيقيـة، 2005، تـاريخ الزيـارة 18\08\2008 متـوفرة فـي الموقـع التـالي: http://www.infotechaccountants.com

36. خليل، عطا الله وراد، الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيـد فـي البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصـر العربيـة، 2005.

الرسائل العلمية

1. أبو موسى، أشرف، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين 2008.
2. جودة، فكري عبد الغني محمد، مدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية–دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة– فلسطين،2008.
3. حبوش، محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات– دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين 2007.
4. المدلل، يوسف، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة– فلسطين، 2007.
5. نبيل، حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2008.
6. قباجة، عدنان عبد المجيد، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

مراجع أخرى

1. أمين، محمد، الرقابة الداخلية ومراجعة الحسابات، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، 2001.
2. إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة المصرفية في أبو ظبي، صندوق النقد العربي، أبو ظبي 2004.

3. دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، ورقة عمل مقدمة من الدكتور جهاد الوزير، 2007.
4. دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، سلطة النقد الفلسطينية، 2008.
5. الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام – معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات، لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية حول معايير الرقابة الداخلية، 2007.
6. دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008.
7. الحكم المؤسسي، كتيب إرشادات مجالس إدارات المصارف التجارية، إصدار هيئة البحوث والإحصاء، مصرف ليبيا المركزي، 2007، متوفر في الموقع التالي: www ://cbl.gov.ly
8. مبادئ حوكمة الشركات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD.ORG
9. نصائح لتحقيق الحوكمة، متوفرة على الموقع التالي www.cipe.com، تاريخ الزيارة 2008/09/23.

المراجع الأجنبية

1. A Risk management standard, Published by AIRMIC, ALARM, IRM, 2002.
2. Black et. Al., Does Corporate Governance Affect Firm Value? Evidence from Korea, Korea University Business School, 2003.
3. Brown, Lawrence D. and Caylor , Marcus L., 2004 , "Corporate Governance and Firm Performance".
4. Carol Alexander, Operational Risk Regulation, Analysis and Management, Prentice Hall, 2003.
5. Chorafas, N. Dimitris ,Risk Accounting and Risk Management for Accountants, CIMA Publishing, UK, 2008.
6. Corporate governance and firm performance in Arab equity markets: Does ownership concentration matter?, Ali A. Bolbola, Ayten Fatheldinb, and Mohammed M. Omran, 2007.
7. Kern Alexander, Corporate governance and banking regulation, Working Paper No. 17, This Working Paper forms part of the CERF Research Programme in International Financial Regulation, 2004.
8. Frank Yu, "Corporate Governance and Earnings Management" Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis, 2006.

9. Gerrit Sarens, 2007 "The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics" Dissertation doctor.
10. McNamee, David, Business Risk Assessment, The institute of internal auditors, 1998.
11. Roth, James, Control Model Implementation- Best Practices, The institute of internal auditors, 1999.
12. Risk Management standards, Standards Australia, 1999.
13. Survey Results Corporate Governance Survey of the Egyptian Banking Sector , Prepared By Egyptian Banking Institute, July 2006
14. Survey Results Corporate Governance Survey of the Arab Banking Sector, Prepared By Union of Arab Banks, Jan. 2007.
15. Ting, H., I., " When does corporate governance add value" The Business Review, Cambridge, Vol 5, No 2, 2006
16. The Institute Of Internal Auditors, Attribute Standards, 2008.

مواقع اليكترونية

www.sciencedirect.com
www.riskmetrics.com/research
www.garyounis.edu
www.theirm.org
www.acc4arab.com
www.ssrn.com
www.hawkama.net
www.cipe-arabia.org
www.infotechaccountants.com
www.ir.egytrans.com
www.pma.ps
www.bufce.com

الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمــن الرحيــم



الجامعة الإسلامية– غزة
عمادة الدراسات العليــا
كـليــة التــجــــــارة
قسم المحاسبة والتمويل

استبيان لبيان دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .....

يهدف هذا الاستبيان إلي التعرف على دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كما إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في فلسطين، ويساعد في بيان دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على المصارف في فلسطين، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك.

مع الشكر

الباحث

إبراهيم اسحق نسمان

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب للإجابة

أولاً الأسئلة العامة:

1. العمر أقل من 25 ☐ من 25-35 ☐
   من 35 فأكثر ☐

2. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
3. المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
   ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. التخصص العلمي محاسبة ☐ علوم مصرفية ☐
   إدارة أعمال ☐ أخرى حددها......

5. سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلي 10 ☐
   أكثر من 10 سنوات ☐

6. الشهادات المهنية CPA ☐ CIA ☐
   CA ☐ ACPA ☐
   لايوجد ☐ أخرى حددها....

7. رأس مال المصرف أقل من 10 مليون $ ☐ 11 مليون$ - 30 مليون$ ☐
   أكثر من 31 مليون $ ☐

الفرضية الأولى: تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.					
.2	يتعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية.					
.3	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.					
.4	يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.					
.5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.					
.6	يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.					

الفرضية الثانية : القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق للمعايير المهنية الواجبة يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يمتلك المراجع الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.2	يتلقى المراجع الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة.					

.3	يتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها.					
.4	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة.					
.5	يلتزم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة.					
.6	يأخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة.					
.7	يتم توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.					
.8	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل للموظفين في القسم.					

الفرضية الثالثة: استقلالية إدارات المراجعة الداخلية تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

	الأسئلة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
.1	يوجد لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.					
.2	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.					
.3	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة.					

.4	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.					
.5	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة.					
.6	لا يوجد تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة.					
.7	يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.					
.8	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.					
.9	يوجد استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.10	يتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.11	يوجد للمراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.					
.12	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.					

الفرضية الرابعة: متابعة تطبيق وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم.					

.2	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في الشركة لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم.					
.3	يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بنـــاء على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة.					
.4	يستعان في وضع نظم لدراسة المخـــاطر بـــآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة ويتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخـــاطر بشكل دوري.					
.5	يلتزم مدير التخطـيط الــداخلي بوضـــع الخطـــط الخاصة بالمخاطر عنـــد إدارة نشـــاط المراجعـــة الداخلية.					
.6	يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخـــاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.					
.7	تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية علـــى تقيـــيم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشـــاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظـــام إدارة المخاطر بالمصرف.					

الفرضية الخامسة: فاعلية دور لجنة المراجعة في متابعة تحقيـــق مبـــادئ الحوكمـــة فـــي المصارف العاملة في فلسطين.

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يتم الإشراف من قبل لجنة المراجعة على عمليـــة إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.2	يتم متابعة نشر القوائم الماليـــة مـــن قبـــل لجنـــة المراجعة.					
.3	تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي أضرار قـــد تضر بحملة الأسهم.					

.4	تؤثر لجنة المراجعة في الوصول للأهداف وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصرف.					
.5	تقوم لجنة المراجعة بمتابعة فحص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف.					
.6	تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.7	تقوم اللجنة بعمل التوصيات اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.8	تقوم اللجنة بدراسة السياسات المحاسبية التي يتبناها المصرف قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة.					
.9	تقوم اللجنة بالإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المصرف وكيفية تجنب الأخطاء مما يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.					
.10	تقوم اللجنة بدراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المدقق الخارجي ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.					
.11	تقوم اللجنة بالتحقق من استقلالية المراجعين الداخليين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم، لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.12	تقوم اللجنة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في الشركة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة.					
.13	تقوم اللجنة اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة ومدى ملاءمتها لمبادئ الحوكمة.					





الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

الرقم: ج س غ/62 Ref.
التاريخ: 26 ربيع الأول، 1430 Date
2009/03/22

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ إبراهيم اسحق نسمان.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة **الطالب/ إبراهيم اسحق نسمان**، والملتحق في برنامج ماجستير المحاسبة والتمويل برقم جامعي (**120060300**)، في تسهيل مهمته التي تساعده في عمل رسالة الماجستير بعنوان:

(دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين).

وفى ذلك خدمة للبحث العلمي ودعماً لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

د. رشدي عبد اللطيف وادي

صورة إلى:
*الملف.

ص.ب 108 الرمال غزة فلسطين تلفون tel: +970 (8) 286 0700 فاكس fax: +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	التخصص
.1	ا.د سالم حلس	محاسبة
.2	ا.د يوسف جربوع	محاسبة
.3	ا.د يوسف عاشور	إدارة أعمال
.4	د. حمدي زعرب	محاسبة
.5	د. ماهر ضرغام	محاسبة
.6	د. علاء الرفاتي	اقتصاد وعلوم سياسية
.7	د. نافذ بركات	إحصاء